Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of
Management and Law

Onlinehändlerbefragung 2020

Nachhaltiges Wachstum des E-Commerce und Herausforderungen in Krisenzeiten

Eine Studie des Instituts für Marketing Management

Darius Zumstein
Carmen Oswald

Platin Partner:
Worldline
SIX Payment Services

Gold Partner:
ASENDIA BY LA POSTE & SWISS POST
DIE POST

Silber Partner:
CRIF
GARAIOLABS

Bildungspartner:
profity buy & profit
SWISS ONLINE GARANTIE
carpathia digital.business.competence

IMPRESSUM

Herausgeber
ZHAW School of Management and Law
Theaterstrasse 17
Postfach
8400 Winterthur
Schweiz

Institut für Marketing Management
www.zhaw.ch/imm

Projektleitung, Kontakt
Dr. Darius Zumstein
darius.zumstein@zhaw.ch

September 2020

Copyright © 2020,
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim
Institut für Marketing Management IMM
ZHAW School of Management and Law.
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Management Summary

Die Onlinehändlerbefragung 2020 wurde nach 2018 und 2019 zum dritten Mal durchgeführt und es beteiligten sich 330 Schweizer Onlineshops im Bereich Business-to-Consumer (B2C; 87 Prozent), Business-to-Business (B2B; 40 Prozent) und Direct-to-Consumer bzw. Herstellershops (D2C; 10 Prozent). Dabei sind ein Drittel der Onlinehändler sowohl im Bereich B2C als auch im B2B tätig.

Der Schweizer Onlinehandel erlebt seit März 2020 einen regelrechten Boom, der von bisherigen Studien und Experteneinschätzungen unterschätzt wurde: Bei der Hälfte der Onlineshops sind die Bestellungen der Sortimente im Vorjahresvergleich über 20 Prozent stark gewachsen. Und der E-Commerce-Aufschwung geht weiter: 82 Prozent der befragten Onlinehändler erwarten in Zukunft ein nachhaltiges Wachstum. Während der Corona-Krise wurden besonders viel Güter des Heimbedarfs (Do-it Yourself und Garten), Lebensmittel, Sportwaren sowie Multimedia, Elektronik und Computer online bestellt. Gründe dafür liegen in der Schliessung stationärer Läden, im vermehrten Zuhause bleiben, im Vermeiden von Besuchen in Ladengeschäften sowie im veränderten Freizeit- und Arbeitsverhalten. In der Corona-Krise profitierten besonders jene Unternehmen, welche im Einkauf und im digitalen Vertrieb breit aufgestellt waren. Mit einem eigenen Onlineshop und mit dem Verkauf über digitale Marktplätze, E-Mail, WhatsApp oder über eine App konnten Omnichannel-Händler den stationären Umsatzrückgang kompensieren.

Seit Mitte März 2020 kämpfen Onlineshops zumindest zeitweise mit verschiedenen Herausforderungen: Der Ansturm führte zu Beschaffungs- und Lieferschwierigkeiten, zu Verzögerungen bei der Bestellverarbeitung, zu Kapazitätsengpässen im Lager und Kundenservice sowie zu anspruchsvollen Managemententscheidungen, etwa in der Umsetzung des Home-Office und der Corona-Schutzkonzepte. Die kurz- und mittelfristigen Massnahmen der Onlinehändler zur Zeit des Lockdowns betrafen die Erweiterung der Sortimente, die Personalaufstockung, die Erhöhung der Kapazitäten in der Lagerlogistik sowie die Anpassungen im Marketing und in der Kommunikation. Um sich für die Zukunft zu wappnen, planen Händler weitere Investitionen in Online, vor allem in den Onlineshop, in die Sortimentserweiterung, in die Bestellabwicklungs- sowie Lagerkapazitäten, in Weiterbildungen und Schulungen, generell in die Digitalisierung und in das digitale Marketing.

Beim Thema Cross Border E-Commerce bestätigte sich, dass nur jeder vierte Schweizer Onlineshop Produkte, meistens direkt aus der Schweiz heraus, in das Ausland versendet. Die grössten Herausforderungen dabei sind der Zoll (Zolldokumente, Zollkosten und Abwicklung der Retouren) und die internationale Logistik.

Beim Bezahlen in den Onlineshops änderte sich wenig: Die Kreditkarte und Rechnung bleiben bei den Händlern sowie Kundinnen und Kunden die beliebtesten Zahlungsmittel. Jedoch hat die Nutzung mobiler Zahlungsmethoden wie TWINT massiv zugenommen: Schon bei jedem zweiten Schweizer Onlineshop kann man «twinten». Am häufigsten werden die Bezahlungen über die vier Payment-Anbieter PayPal, PostFinance, Saferpay (Worldline/SIX Payment Services) und Datatrans abgewickelt.

Aus dem Frageblock zum E-Commerce im B2B resultierte, dass Onlineshops häufig B2B-spezifische Funktionen anbieten, etwa die Anzeige von kundenindividuellen Preisen, Selbstverwaltung der Benutzer oder aktuelle Lagerbestandsanzeigen, und dass viele verschiedene Systeme gut in den Onlineshop integriert sind. Dazu gehören die Suche und Filtersysteme, Digital Analytics, Content Management Systeme, Product Information Systeme, Empfehlungssysteme, Customer Relationship Management und Enterprise Resource Planning.

Im B2B differenziert sich die grosse Mehrheit der Schweizer Händler durch ein breites und/oder tiefes Sortiment, durch exklusive Services oder einzigartige Produkte.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **5**

1. Einführung **7**

1.1. Ausgangslage 7
1.2. Stichprobe 7
1.3. Geschäftsbeziehungen der Onlinehändler 8
1.4. Umsatz und Grösse der Onlineshops 9

2. E-Commerce zu Krisenzeiten **10**

2.1. Vertriebskanäle 10
2.2. Bestellzuwachs während der Corona-Krise 11
2.3. Gründe des Bestellwachstums 13
2.4. Gründe des Onlinebestellrückgangs 14
2.5. Lieferschwierigkeiten zur zeit der Corona-Krise 15
2.6. Herausforderungen während der Corona-Krise 16
2.7. Massnahmen während der Corona-Krise 21
2.8. Strategische Erkenntnisse Aus der Corona-Krise 24
2.9. Nachhaltigkeit des Bestellanstieges 26

3. Cross Border E-Commerce **27**

3.1. Versand ins Ausland 27
3.2. Herausforderungen im Cross Border E-Commerce 28
3.3. Lösungen im Cross Border E-Commerce 29
3.4. Gründe für geringen Cross Border E-Commerce 30

4. E-Payment im E-Commerce **32**

4.1. Zahlungsmittel im E-Commerce 32
4.2. Umsatzwachstum der Zahlungsmethoden 33
4.3. Payment Service Provider 34

5. E-Commerce im B2B **35**

5.1. B2B-Funktionen 35
5.2. Systeme im B2B 35
5.3. Zielsetzung des Onlineverkaufs 37
5.4. Nachhaltigkeit im B2B 38
5.5. Differenzierung im B2B 38

6. Fazit **40**

6.1. Schlussbemerkungen 40
6.2. Handlungsempfehlungen an Onlinehändler 42
6.3. Checkliste: Management des Onlinegeschäft zu Krisenzeiten 44

Literaturverzeichnis **45**

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis **48**

Autoren **49**

Forschungspartner **50**

Vorwort von Worldline

E-COMMERCE ZU KRISENZEITEN

Die Corona-Krise hat dem Grossteil des Onlinehandels in der Schweiz seit März 2020 einen kräftigen Wachstumsschub von über 20 Prozent beschert. 82 Prozent der befragten Onlinehändler erwarten sogar ein nachhaltiges Wachstum. Doch mit der starken Zunahme an Bestellungen stehen die Schweizer Onlinehändler auch vor neuen Herausforderungen.

Die ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften befragte im Auftrag von Worldline/SIX Payment Services, Asendia Schweiz, Garaio und CRIF 330 Schweizer Onlinehändler. Die vorliegende Studie erhebt die Sichtweise der Schweizer Onlinehändler und deren Einschätzung bezüglich des digitalen Handels. Der Schwerpunkt der diesjährigen Studie liegt auf der Analyse der Herausforderungen im Digital Commerce in Krisenzeiten, welche von den Onlinehändlern gemeistert werden mussten, und beim E-Payment.

Die Ergebnisse der Befragung bestätigen die Bedeutung des Omnichannel-Ansatzes: Die Corona-Krise wurde vor allem von jenen Händlern vergleichsweise gut gemeistert, die im digitalen Vertrieb breit aufgestellt waren. So konnten sie den Umsatzrückgang in Ladengeschäften, von dem viele Branchen betroffen waren, teilweise kompensieren. Nicht zu unterschätzen waren bei flexiblem Umstieg und raschem Wachstum im E-Commerce aber auch logistische Herausforderungen in den Bereichen Beschaffung, Bestellverarbeitung, Auslieferung und Kundenservice.

Zweifelsohne wurde der Omnichannel-Vertrieb 2020 für die Mehrheit der Händler zum zentralen Thema und wirkt auch über die aktuelle Krise hinaus. Mit dem Onlineshop und mit dem Verkauf über digitale Marktplätze, E-Mail, WhatsApp etc., gestützt von einer einheitlichen Bezahllösung über alle Verkaufspunkte hinweg, kann den Kunden und Kundinnen – auch in Zukunft – ein nahtlos ineinandergreifendes Einkaufserlebnis ermöglicht werden. So kann insbesondere der regionale Handel die Brücke schlagen zwischen persönlicher Kundenbeziehung und neuen Nutzergewohnheiten, und damit gegenüber den internationalen Onlineshops Terrain wettmachen.

Die beliebtesten Zahlungsmethoden im E-Commerce sind nach wie vor die Kreditkarte und Kauf auf Rechnung. Jedoch ist TWINT, die mobile Bezahllösung der Schweiz, auf raschem Vormarsch. Schon jeder zweite Schweizer Onlineshop bietet diese Zahlungsmethode an. Bei der Entscheidung über den Payment-Provider sind für die Schweizer Händler die Transaktionskosten und der Integrationsaufwand die ausschlaggebenden Kriterien.

Ohne die Unterstützung der teilnehmenden Händler und Dr. Darius Zumstein, Dozent an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, wäre diese Studie nicht möglich gewesen. Wir danken daher allen Teilnehmenden für ihre Kooperation und insbesondere Carmen Oswald, Darius Zumstein und dem Team des Institut für Marketing Management, für ihr grosses Engagement.

Wir wünschen Ihnen viele neue Einblicke und spannende Erkenntnisse.

Adrian Elmiger

Country Head Merchant Services Switzerland

Worldline/SIX Payment Services

Vorwort von Asendia Schweiz

CROSS BORDER E-COMMERCE ALS WACHSTUMSCHANCE

Die Welt erlebt zurzeit einen digitalen Schub, der das Einkaufsverhalten der Endkonsumenten und Endkonsumentinnen langfristig verändert. Immer mehr Konsumentinnen und Konsumenten kaufen vermehrt im In- und Ausland online ein. Diese intensive Verschiebung von Offline- zu Onlinekonsum eröffnet Schweizer Unternehmen vielversprechende Geschäftsopportunitäten, birgt aber auch einige Herausforderungen.

Vor allem der internationale E-Commerce-Handel kennt seit einigen Jahren nur eine Richtung: starkes Wachstum. Auf der anderen Seite unserer Landesgrenzen wartet ein riesiger Markt, der dank der Digitalisierung heute einfacher zu bearbeiten ist als früher. Mit einem internationalen Webshop kann man plötzlich Kundengruppen ansprechen, von denen man nur träumte, unabhängig davon, ob Sie im B2C- oder B2B-Marktumfeld aktiv sind. Dieser Trend zum Cross Border wird sich in Zukunft noch weiter intensivieren. Deshalb ist es von hoher Bedeutung, sich mit diesem Thema genauer auseinanderzusetzen.

So verlockend und vielversprechend Cross Border E-Commerce auch klingt, ein hürdenloser Weg ist er nicht. Plötzlich wird man mit Themen konfrontiert, die man im Inland nicht kennt – wie Zölle, ausländische Steuerrichtlinien, internationales Recht, ausländische Zahlungsmethoden oder grenzüberschreitende Logistik. Dieses Wissen intern aufzubauen ist zeitintensiv und teuer.

Bevor die internationale Online-Expansionsreise gestartet werden kann, macht es Sinn, sich Zeit zu nehmen die richtigen Partner sorgfältig auszuwählen. Mit den richtigen Spezialisten an Bord ist ein Start im Cross Border E-Commerce viel einfacher.

Wir, bei Asendia Schweiz, sind Spezialisten in der Cross Border E-Commerce Logistik und ermöglichen Schweizer Händlern schnell, effizient und einfach ihre Ware ins Ausland zu versenden.

Fabian Baumberger

Internationaler E-Commerce Spezialist bei Asendia Schweiz

Danksagung

An erster Stelle bedanken sich die Autorin und der Autor ganz herzlich bei allen **teilnehmenden Onlinehändlern**, die den langen Fragebogen beantwortet und ihre Erfahrungen offen und ehrlich geteilt haben. Spezieller Dank für die sehr angenehme und unkomplizierte Zusammenarbeit gehört den **Sponsoren**, dem Team von Worldline/SIX Payment Services, Asendia Schweiz, Garaio und von CRIF, die diese Studie erst ermöglichten. Ein Dankeschön geht auch an Thomas Lang (Carpathia), Patrick Kessler (Handelsverband.swiss) und Kurt Schwendener (Profity) für ihre fachliche Unterstützung und für die Bewerbung des Fragebogens.

Ebenfalls ein Dank gebührt den **Mitarbeitenden** des Instituts für Marketing Management, Prof. Dr. Brian Rüeger, Prof. Dr. Frank Hannich, Dr. Pia Furchheim, Dr. Arianne Suvada, Dr. Steffen Müller, Dr. Michael Klaas, Dr. Kurt Ackermann, Dr. Wolfgang Kotowski, Dr. Adis Merdzanovic, Sandro Graf und Valerio Stallone für die Hilfe bei der Fragebogenerstellung. Zudem danken wir Janine Radlingmayr (Lektorat), Frederic Härvelid (Medienmitteilung), Manuel Martin (Koordination), Seyhan Bayraktar (Publikation) und Alexander Reb (Social Media) für ihre professionelle Unterstützung bei der Veröffentlichung dieser Studie.

1. Einführung

Die diesjährige Durchführung dieser Studie wurde mit speziellem Fokus auf die Corona-Krise und deren Einfluss auf den Schweizer Onlinehandel erarbeitet. Ausgehend von der aktuellen Lage und dem bereits vor der Krise zu beobachtenden Trend des Wandels vom stationären zum digitalen Geschäft konnte mit 330 Onlineshop-Betreiberinnen und -Betreibern eine Datengrundlage für den Schweizer E-Commerce-Markt erarbeitet werden. Die grosse Mehrheit der teilgenommenen Shops ist im Business-to-Consumer (B2C) tätig, gefolgt von Business-to-Business (B2B) und einem kleinen aber wachsenden Anteil von Hersteller-Onlineshops (D2C). Ein Drittel der Teilnehmenden betreibt kleine Onlineshops und erwirtschaftete im Vorjahr unter CHF 500'000 Umsatz, gut die Hälfte hat ein bis vier Mitarbeitende.

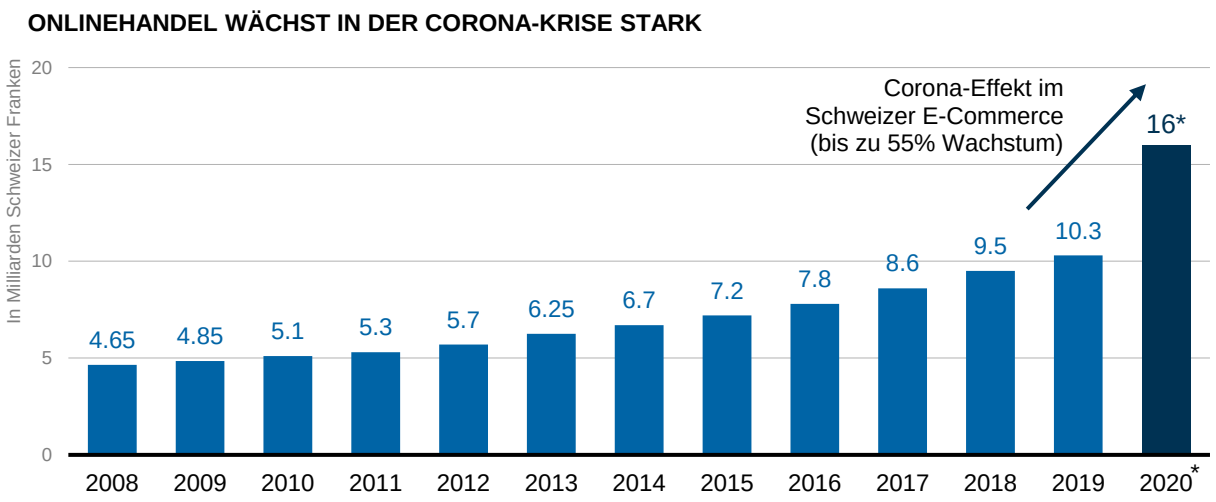
1.1. AUSGANGSLAGE

Der **stationäre Handel** erlitt in der Corona-Krise teilweise sehr hohe Umsatzeinbussen, unter anderem aufgrund des Lockdowns und der Anordnung des Bundesrates, zu Hause zu bleiben. Viele Geschäfte blieben während zwei Monaten geschlossen, die Kundinnen und Kunden vor Ort blieben aus und die Einnahmen fehlten.

Der Schweizer Digital Commerce, auch Electronic Commerce oder kurz E-Commerce genannt, hingegen erlebte in der Corona-Krise einen **Boom**. Viele Onlineshops erfuhren innert kürzester Zeit ein starkes Wachstum bis 1’500 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Zudem wurden neue Webshops kurzfristig implementiert und digitale Supermärkte (wie leshop.ch und coop.ch) sowie zahlreiche weitere Onlinehändler kamen aufgrund der Nachfrageexplosion zu Kapazitätsengpässen und zu grossen Bestellverarbeitungs- und Lieferschwierigkeiten.

Auch die **digitalen Marktplätze** vervielfachten im Frühling 2020 ihre Umsätze: Galaxus stellte alleine im März 2020 200 neue Mitarbeitende ein (Hämmerli 2020) und Brack.ch 50 neue Mitarbeitende (Minetti 2020). Im Vergleich zum Vorjahr wuchsen schon 2019 die Umsätze von Schweizer Onlineshops auf über CHF 10,3 Milliarden, das sind 8,4 Prozent (Handelsverband.swiss 2020). Optimistische Schätzungen des Instituts für Marketing Management (IMM) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) gehen davon aus, dass der Schweizer Onlinehandel im Jahr 2020 um über 50 Prozent bis auf **16 Milliarden Franken** wachsen wird (vgl. Abb. 1). Diese Prognose basiert auf eigenen Umsatzdaten von 330 Schweizer Onlineshops in Kapitel 1.4 und 2.2 sowie auf Vergleiche mit der «U.S. Ecommerce Penetration» der Bank of America & U.S. Department of Commerce (Khusainova 2020).

Abb. 1: E-Commerce-Wachstum in der Schweiz von 2008 bis 2020



Quelle: Handelsverband.swiss (2020), * Schätzung der Autorin und des Autors dieser Studie der ZHAW

1.2. STICHPROBE

Der rasante Wandel im E-Commerce der letzten Jahre und der Boom in den letzten Monaten ist ein wichtiger Grund diese Studie nach 2018 und 2019 (Zumstein & Steigerwald 2018, 2019) zum dritten Mal durchzuführen. Ziel der Forschung ist, mehr über die aktuellen Entwicklungen des Schweizer Onlinehandels herauszufinden. Das Institut für Marketing Management (IMM) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) geht der Frage nach, wie sich der Schweizer Digital Commerce in Krisenzeiten entwickelt.

Untersuchungsobjekte des Forschungsprojektes sind aus Sicht der **Managementforschung** alle Onlinehändler der Deutschschweiz mit einer .com- oder .ch-Domain, die in der Schweiz gemeldet sind und verkaufen. Der Fokus liegt wie bei den letzten Durchführungen nicht nur bei den grossen Onlineshops, sondern auch bei kleineren und mittelgrossen Onlineshops beziehungsweise Unternehmen (KMU). Die Daten der Studie wurden während gut drei Monaten vom 6. Mai bis 13. August 2020 in einer quantitativen Onlinebefragung mit der Software Qualtrics erhoben.

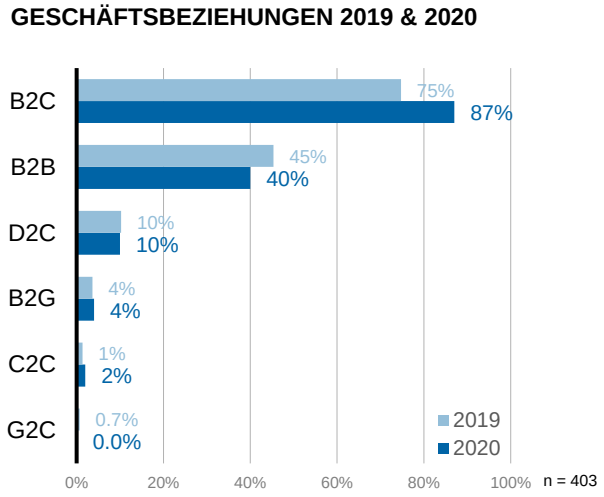
Von den angeschriebenen Schweizer Onlinehändlern haben 330 Teilnehmende den Grossteil ausgefüllt. Die **Stichprobengrösse** (n) beträgt, wenn nicht anders angegeben, 330. Bei der Befragung konnte über LinkedIn, Newsletter, E-Mails, Fachgruppen in Social Media und über die Kontaktformulare der Onlineshops die Zielgruppe angesprochen werden. Die im Anhang erwähnten Forschungs- und Bildungspartner haben die Autorin und den Autoren bei der Bewerbung tatkräftig unterstützt.

Die meisten Onlineshops waren im Frühjahr 2020 komplett ausgelastet. Trotzdem nahmen 330 Personen an dieser repräsentativen Onlinehändlerbefragung teil.

1.3. GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN DER ONLINEHÄNDLER

Über 87 Prozent der Teilnehmenden betreiben einen Onlineshop im Bereich **B2C** (Business-to-Consumer). Das sind anteilsmässig mehr als 2019 (vgl. Abb. 2). Mit 40 Prozent verkaufen zwei von fünf Händlern im Bereich **B2B** (Business-to-Business). Relativ viele, ein Drittel der Onlinehändler verkaufen sowohl B2C als auch im B2B. Schon 10 Prozent betreiben einen Herstellershop beziehungsweise Direct-to-Consumer-Onlineshop (**D2C-Onlineshop**). Es nahmen in beiden Jahren nur wenige E-Shops im Bereich **B2G** (Business-to-Government) und **C2C** (Consumer-to-Consumer) teil.

Abb. 2: Welche Art von Geschäftsbeziehungen unterstützt Ihr Onlineshop? (Mehrfachnennungen möglich)



87 Prozent der befragten Onlineshops verkaufen im B2C, 40 Prozent im B2B. 10 Prozent Direct-to-Consumer.

1.4. UMSATZ UND GRÖSSE DER ONLINESHOPS

Mehr als ein Drittel der Befragten betreiben einen Onlineshop mit weniger als CHF 500'000 Umsatz im Jahr 2019 und fast zwei Drittel weniger als CHF 5 Millionen **Umsatz** (vgl. Abb. 3). Über ein Fünftel verbuchten einen Umsatz zwischen CHF 5 und 25 Millionen. Diese Onlineshops können ertragsmässig als mittelgross bezeichnet werden. Ein weiteres Fünftel der befragten Onlineshops erzielt mehr als CHF 25 Millionen Umsatz und damit zu den grössten 70 Onlineshops der Schweiz zu zählen. Davon haben 12 Prozent (27 Onlineshops) über CHF 50 Millionen Umsatz und sie gehören damit gemäss dem Poster «Digital Commerce Schweiz 2020» von Carpathia (2020) zu Top 45 umsatzstärktsten B2C- und B2B-Onlineshops.

An der vorliegenden Umfrage mit 330 Teilnehmenden hat somit die **Mehrheit der umsatzstärksten Schweizer Onlineshops** und digitalen Vertriebsplattformen gemäss Carpathia (2020) teilgenommen, sowohl in der Rubrik Top 30 B2C, Top 15 B2B und Top 10 Reisen, Tickets und horizontale Plattformen. Damit ist es eine repräsentative und die grösste Studie im Bereich Digital Commerce in der Schweiz.

Abb. 3: Wie gross war 2019 der Umsatz Ihres Onlineshops? (keine Angaben wurden rausgerechnet)

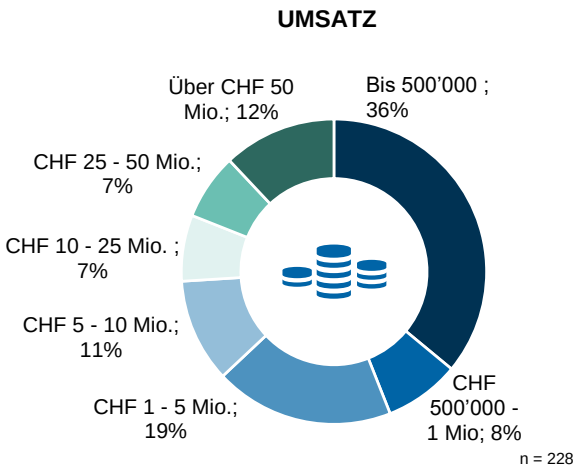


Abb. 4: Wie viele Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) arbeiten für Ihren Onlineshop (inkl. Marketing, Logistik, IT)?

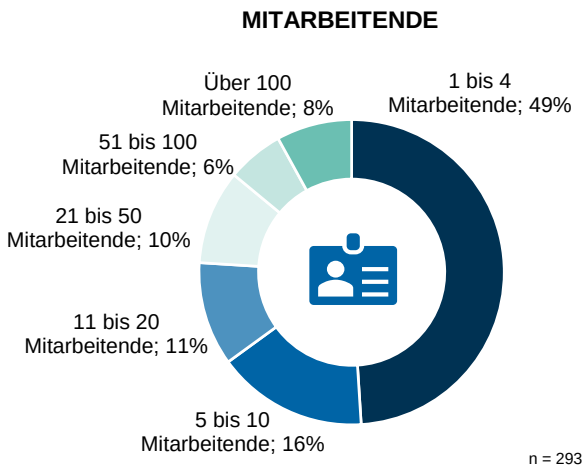


Abb. 4 zeigt, dass bei fast der Hälfte der befragten Schweizer Onlineshops nur ein bis vier **Mitarbeitende** tätig sind. Die meisten Teams, die für den Onlineshop verantwortlich sind, verfügen relativ gesehen über wenig personelle Ressourcen. Bei einem Viertel der Befragten handelt es sich um mittelgrosse Shops, für die fünf bis 20 Mitarbeitende arbeiten.

Die eher grossen Onlineshops in Abb. 4, für die 21 bis 50 Mitarbeitende tätig sind, machen 10 Prozent der Stichprobe aus. Gut 6 Prozent der befragten grossen Onlineshops haben 51 bis 100 Mitarbeitende und weitere 8 Prozent, darunter die digitalen Marktplätze und Online-Supermärkte, sind mit über 100 Mitarbeitenden sehr gross.

Rund die Hälfte der befragten Schweizer Onlineshops sind klein mit weniger als 4 Mitarbeitenden und 1 Mio. Franken Umsatz. Je ein Viertel sind mittelgrosse und grosse Webshops mit mehr als 21 Mitarbeitenden und 10 Mio. Franken Umsatz.

2. E-Commerce zu Krisenzeiten

Dieses Kapitel wirft einen genauen Blick auf die Auswirkungen der Corona-Krise auf die Schweizer Onlinehändler. Die kurzfristigen Reaktionen und langfristigen Massnahmen der Befragten zeigen, dass der Schweizer Onlinehandel aufgrund der Krise ein neues Level erreicht hat. Details zu den eingesetzten Vertriebskanälen, zum ausserordentlichen Bestellanstieg, zu den Lieferschwierigkeiten, Herausforderungen sowie zum langfristigen E-Commerce-Wachstum werden in den nachfolgenden Unterkapiteln erläutert.

2.1. VERTRIEBSKANÄLE

Die erste Frage der Befragung eruierte, wie die Schweizer Onlinehändler im Vertrieb aufgestellt sind, also über welche möglichen Verkaufs- bzw. **Vertriebskanäle** sie ihre Produkte und Dienstleistungen vertreiben. Dabei zeigt Abb. 5 deutlich auf, dass die grosse Mehrheit im Vertrieb breit aufgestellt ist und die Kundinnen und Kunden über mehrere Kanäle bestellen können. Die Onlinehändler betreiben ihren **Onlineshop** in 89 Prozent der Fälle selbst, lediglich 6 Prozent haben ihn ausgelagert. Mit 77 Prozent nehmen viele Onlinehändler **Bestellungen über E-Mail** entgegen. Selbst wenn anteilsmässig wenig Bestellungen per E-Mail eingehen, so überrascht es, dass so viele Händler diesen Verkaufskanal anbieten, weil damit meist manuelle Bestellabwicklungen verbunden sind. Bei sieben von zehn Onlineshops kann zudem **telefonisch bestellt** werden – etwa im Kundenservice oder Callcenter.

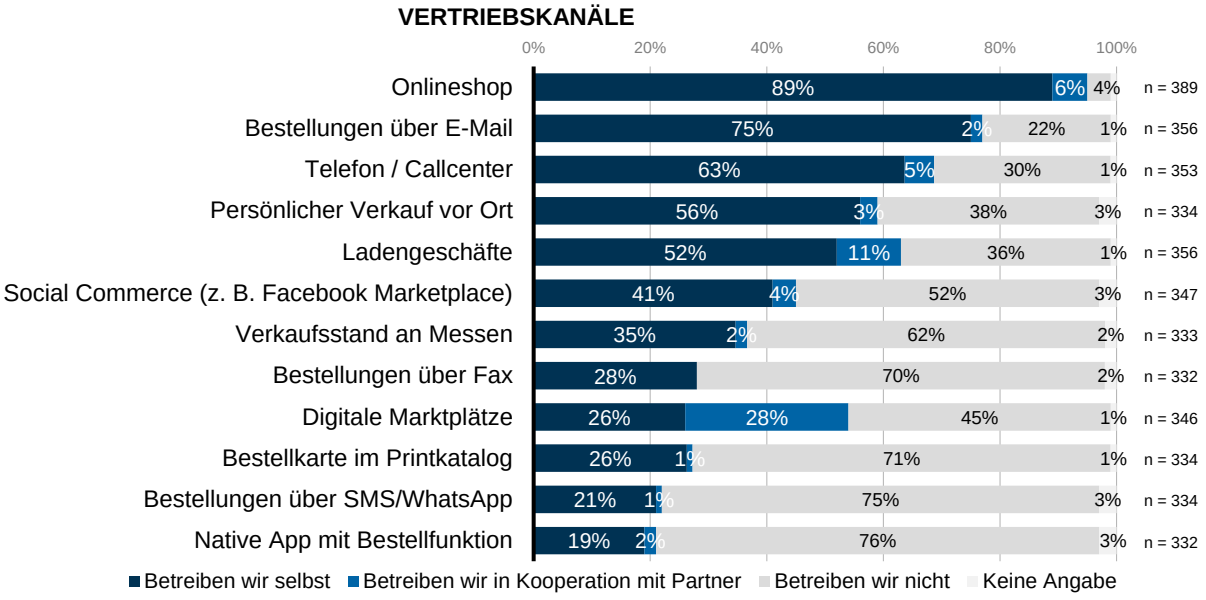
Zwei Drittel der Händler verkaufen zusätzlich über **stationäre Ladengeschäfte** mit Verkaufsflächen, wobei die meisten diese selbst betreiben. Der Omnichannel-Vertrieb blieb im Jahr 2020 für die Mehrheit der Schweizer Händler ein wichtiges Thema, weil die Umsätze in stationären Geschäften in diesem Jahr in vielen Branchen wegen der Corona-Krise unter dem Vorjahr bleiben. Rund 59 Prozent der Onlinehändler verkaufen grundsätzlich **persönlich vor Ort** – etwa durch Aussendienstmitarbeitende oder Verkäuferinnen und Verkäufer. Dieser Vertriebskanal war von der Krise besonders stark betroffen. Im Vergleich zum Onlineshop verlor diese Vertriebsform seit Frühjahr 2020 an Bedeutung, persönliche Verkäufe wechselten verstärkt auf **digitale Medien**. Viele Verkaufsgespräche, gerade im B2B, wurden beziehungsweise werden weiterhin mittels Videokonferenzen durchgeführt – zum Beispiel mit Microsoft Teams, Zoom oder Skype.

Mehr als die Hälfte der Schweizer Onlinehändler verkaufen nicht nur über den eigenen Webshop, sondern zusätzlich über **digitale Marktplätze** wie zum Beispiel Galaxus und Amazon oder Kleinanzeigeformate wie Tutti.ch oder Anibis.ch. Dies tun sie oft in Kooperation mit Partnern. 45 Prozent der Onlinehändler verkaufen im **Social Commerce** über Plattformen wie Facebook Marketplace oder Instagram. Gemäss einer Studie werden Facebook von 28 Prozent und Instagram von 22 Prozent der Schweizer Bevölkerung ab 15 Jahren täglich benutzt (IGEM, 2020). Die grosse Reichweite der sozialen Plattformen machen Social Selling zur attraktiven, zusätzlichen Marketing- und Vertriebsform.

Der Verkauf an **Messen** ist mit 37 Prozent der Händler insbesondere im B2B noch häufig anzutreffen, auch wenn dieser Vertriebskanal seit der Corona-Krise in den meisten Fällen eingestellt werden musste. Da im Jahr 2020 keine oder nur unter strengen Auflagen Messen durchgeführt wurden, boten viele Unternehmen erfolgreich **Webinare** und Online-Beratungen an, um den Wegfall dieses klassischen Vertriebskanals zu kompensieren.

In der Corona-Krise profitieren jene Händler, welche im digitalen Vertrieb gut aufgestellt sind und den Umsatzrückgang in Ladengeschäften oder beim persönlichen Verkauf kompensieren können.

Abb. 5: Über welche Vertriebskanäle (Bestellkanäle) verkaufen Sie?



Jeder dritte Onlinehändler nimmt noch immer Bestellungen über **Faxgeräte** entgegen, die vor allem im B2B noch immer verbreitet sind. Ähnlich viele, rund 27 Prozent, verschicken weiterhin **physische Kataloge** mit Bestelltalon. Immer mehr Unternehmen nutzen **Messenger-Dienste**, allen voran WhatsApp, als Vertriebskanal. Schon bei jedem fünften Webshop kann direkt oder über ein Link in SMS- oder **WhatsApp-Nachrichten** bestellt werden – das sind 6 Prozent mehr als noch im Vorjahr. Da bei Messenger-Diensten wie WhatsApp keine Datenschnittstellen bestehen, ist dieser Kanal mit manuellen Bestellabwicklungen und Mehraufwand verbunden.

Über ein Fünftel der befragten Händler, meistens grössere Unternehmen, bieten in den App Stores von Google und Apple eine **native App mit Bestellfunktion** an. Dies sind 8 Prozent weniger als im Vorjahr. Ob in der Corona-Krise die Anzahl Bestellungen über native Apps auf Smartphones zugenommen hat, wurde in dieser Studie nicht befragt. Jedoch zeigt der nächste Abschnitt klar, dass in praktisch allen Onlineshops mehr bestellt wurde.

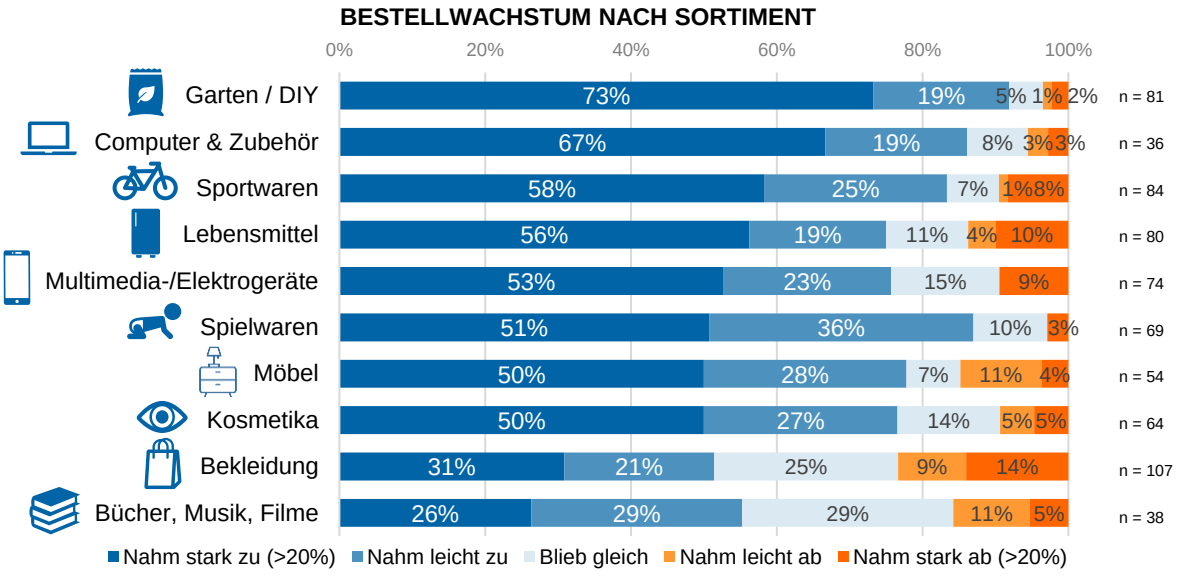
2.2. BESTELLZUWACHS WÄHREND DER CORONA-KRISE

Die vierte Frage der Studie fokussiert, wie sich in den Schweizer Onlineshops die **Anzahl Bestellungen** der Sortimente beziehungsweise **Produktgruppen** zurzeit des Lockdowns entwickelten. Die Abb. 6 und 7 zeigen klar, dass die Onlinebestellungen der meisten Produktgruppen im Frühjahr 2020 im Vergleich zur Verkaufsperiode des Vorjahres leicht oder stark (mehr als 20 Prozent) zunahmen. Kurz: Der **E-Commerce boomt in der Corona-Krise**. Der Schweizer E-Commerce wuchs in der ersten Jahreshälfte 2020 in den meisten Sortimenten stärker und schneller, als dies von anderen wissenschaftlichen Studien, Hochrechnungen von Verbänden und Beratungen sowie Einschätzungen von Experten angenommen wurde.

Zur Zeit des Lockdowns haben die Anzahl der Bestellungen im Bereich **Garten und Do-it-Yourself** (DIY) insgesamt am stärksten zugenommen: Lediglich bei 2 Prozent der befragten Shops nahmen sie stark (mehr als -20 Prozent) ab, bei 1 Prozent nahm dieses Sortiment leicht ab und bei 5 Prozent blieben die Bestellungen gleich. Bei 19 Prozent nahmen sie leicht und bei 73 Prozent der Befragten nahmen die Bestellungen von Garten-und-DIY-Produkten im Vorjahresvergleich mit mehr als 20 Prozent stark zu. Dieser starke Bestellanstieg lässt sich mit den Filialschliessungen von Wohn-, Garten und Baumärkten sowie mit dem veränderten Arbeits- und Freizeitverhalten erklären (vgl. Abschnitt 2.3). Gerade im Frühling 2020 wurden viele Heim- und Gartenprodukte bestellt, da die Leute zu Hause blieben und sich intensiv um die Wohnung, den Balkon, den Garten oder um die Terrasse kümmerten und verstärkt Heimwerkertätigkeiten nachgingen.

Bei **Computer und Zubehör** sind auch ein starkes (67 Prozent) oder leichtes (19 Prozent) Wachstum zu beobachten, nur bei wenigen Onlinehändlern (6 Prozent) gingen die Bestellungen zurück.

Abb. 6: Wie veränderte sich die Anzahl Bestellungen dieser Produktgruppen zur Zeit der Corona-Krise (Lockdown) im Webshop im Vorjahrvergleich?



Bestellungen im Bereich Home & Living, Computer, Sport und Food sind während des Lockdowns am stärksten gewachsen.

Das Bestellwachstum von Computern und Zubehör wie Bildschirmen, Tastaturen, Mäusen, Webcams, Mikrofonen und so weiter lässt sich mit Home-Office-Tätigkeiten erklären. Einen ähnlich steilen Bestellanstieg erlebten die Onlinehändler von **Sportwaren**. Bei 58 Prozent war das Wachstum stark, bei 25 Prozent leicht. Gerade Fahrräder, Elektro-Bikes, Hometrainer, Sportgeräte, Fitness- oder Outdoor-Ausrüstung und weitere Sportartikel wurden, absolut und relativ gesehen, so häufig online verkauft wie noch nie. Seit der Corona-Krise stark angestiegen sind auch die Online-Bestellungen von **Lebensmitteln**: Bei 56 Prozent sind sie stark gewachsen, bei weiteren 19 Prozent leicht. Nur bei 14 Prozent ist der Verkauf von Lebensmitteln zurückgegangen, meist im B2B-Bereich der Gastrobranche. Auch wenn der Lebensmittelhandel nicht von Filialschliessungen betroffen war, so verschob sich der Lebensmitteleinkauf von Konsumenten von stationär (zum Beispiel Supermarkt, Markt und Lebensmittelgeschäfte) zu online (etwa Onlinesupermärkte, Onlinelebensmittelhändler, Onlineverkauf von Lebensmittelproduzenten oder Bauern). Dieses starke Onlinebestellwachstum seit März 2020 hat diverse Gründe, wie Abschnitt 2.3 zeigt. Dazu gehört die Anordnung des Bundesrates zu Hause zu bleiben, es hat zudem mit der Meidung der Kundinnen und Kunden stationärer Lebensmittelgeschäfte, mit dem veränderten Arbeits-, Freizeit- oder Essverhalten und mit Unsicherheiten beziehungsweise Ängsten der Bevölkerung zu tun.

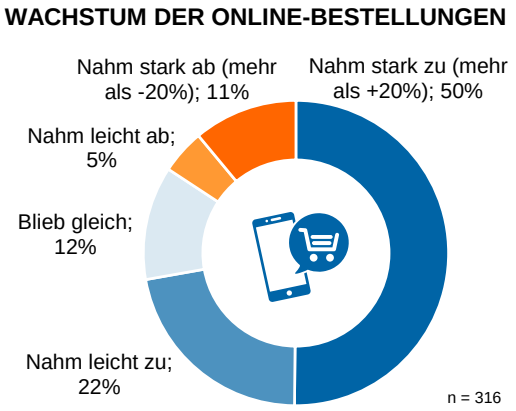
Selbst bei Produktgruppen wie **Multimedia und Elektrogeräte**, welche schon vor der Krise vielfach online verkauft wurden, war das Wachstum im Frühjahr 2020 bei 53 Prozent stark und bei 23 Prozent leicht über dem Vorjahr. Der Verkauf von **Spielwaren** wuchs bei über der Hälfte stark und bei über einem Drittel leicht. Das Onlinewachstum bei Spielwaren lässt sich durch die geschlossenen Schulen und Kindergärten während des Lockdowns erklären. Ebenfalls zulegen konnten die **Online-Möbelhändler** (50 Prozent stark und 28 Prozent leicht).

Kosmetik ist online ebenfalls bei der Hälfte stark und bei einem Viertel leicht gewachsen, nur in seltenen Einzelfällen (von 10 Prozent) ging der Umsatz zurück. Durchaus positiv war die Situation im Bereich **Onlinefashion**: Ein paar Onlinekleider- und Onlineschuhhändler verzeichneten einen Bestellrückgang (bei 14 Prozent der Händler stark und bei 9 Prozent leicht), unter anderem wegen dem veränderten Ausgans- und Freizeitverhalten. Bei einem Viertel blieb die Anzahl Bestellungen im Vorjahresvergleich gleich, bei 21 Prozent nahmen sie leicht und bei 31 Prozent sogar stark zu. Die Bestellungen von Produkten wie **Büchern, Musik und Filmen** (inklusive der Downloads) sind mit 55 Prozent im Vorjahresvergleich insgesamt weitaus stärker gestiegen als mit 16 Prozent gesunken. In Tab. 1 sind weitere 13 Produktgruppen zusammengefasst, bei denen die Onlinebestellungen im ersten Halbjahr 2020 im Vorjahresvergleich stark angestiegen sind.

Tab. 1: Anzahl weitere genannte Produkte und Produktgruppen, welche während des Lockdowns stark (>20%) gewachsen sind

#	Weitere Produktgruppen	Anzahl
1	Haushaltgeräte & -waren	10
2	Wein & Genussmittel	8
3	Uhren & Schmuck	6
4	Drogerie- & Gesundheitsprodukte	6
5	Papeterie & Verpackung	6
6	Heimtextilien	3
7	Autozubehör	3
8	Betriebs- & Büromaterial	2
9	Masken & Desinfektionsmittel	2
10	Baubedarf & Werkzeuge	2
11	Kontaktlinsen	2
12	Erotik	2
13	Tierbedarf	1

Abb. 7: Bestellwachstum aller abgefragten Sortimente (inkl. Weiteres) in Schweizer Onlineshops während des Lockdowns



Bei der Hälfte der Onlineshops sind die Bestellungen der Sortimente seit der Corona-Krise stark gewachsen, bei fast einem Viertel leicht.

2.3. GRÜNDE DES BESTELLWACHSTUMS

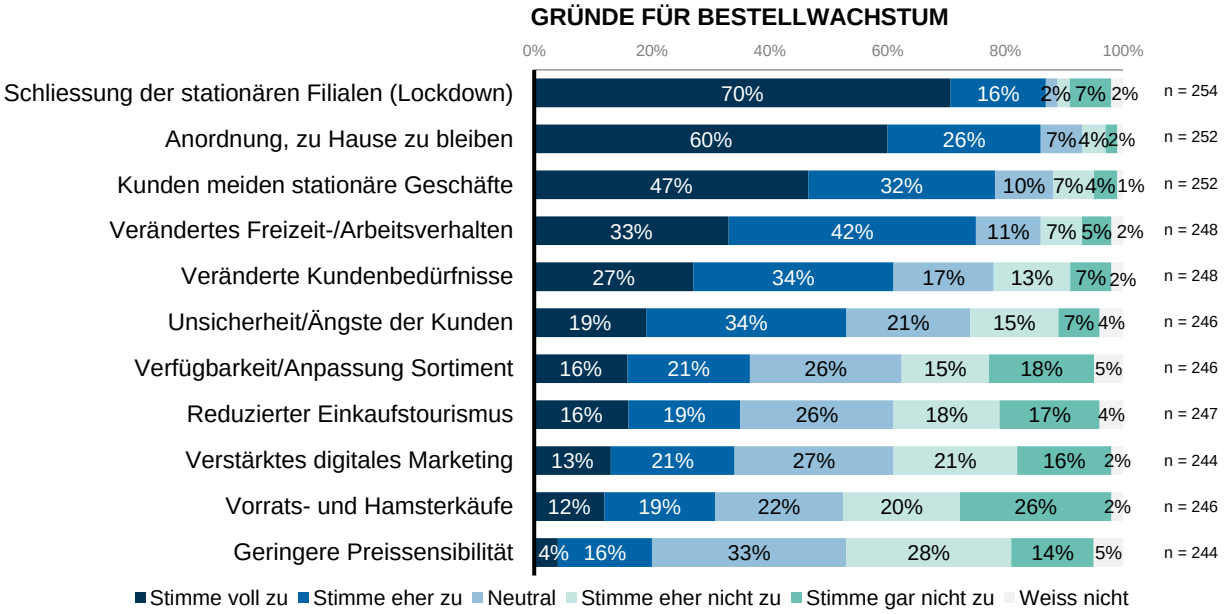
Ein Hauptgrund, warum die Onlineshops in der Corona-Krise mehr Bestellungen hatten, war die **Schliessung der stationären Filialen** während des Lockdowns von Mitte März bis Mitte Mai 2020. Fast acht von zehn Befragten stimmten in Abb. 8 zu, dass die Filialschliessung ein Grund für das Bestellwachstum ist. Zudem stimmten 60 Prozent voll und 26 Prozent teilweise zu, dass die **Anordnung des Bundesrates** bzw. des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) zu Hause zu bleiben, ein weiterer Grund für ein Bestellwachstum im Onlineshop war. Weil die Menschen dem #stayathome-Appell folgten und zu Hause blieben, wurden von dort aus viele Besorgungen online erledigt.

Vier von fünf Onlinehändler sind zudem der Meinung, dass ihre Kundinnen und Kunden online einkaufen, weil sie die **stationären Geschäfte meiden**. Drei von vier führen den riesigen Zuwachs an Onlinebestellungen auch auf das veränderte **Freizeit- und Arbeitsverhalten** zurück. Weil ein Grossteil der Bevölkerung im Home-Office von zu Hause arbeitete oder lernte, wurde deutlich mehr online bestellt. Über die Hälfte stimmte zu, dass **Unsicherheiten und Ängste** der Kundinnen und Kunden dazu führten, dass mehr online und weniger offline eingekauft wurde bzw. immer noch wird. Ähnlich viele Onlinehändler sehen im starken Anstieg der Onlinebestellungen auch **veränderte Kundenbedürfnisse**.

Etwa ein Drittel der Händler sehen einen Grund für den Bestellanstieg in der knappen **Verfügbarkeit** von einzelnen Produkten und Sortimenten sowie ihrer Sortimentsanpassung aufgrund veränderter Nachfrage in der Krise. Bei einigen Sortimenten wie Masken, Desinfektionsmitteln, Toilettenpapier, konservierten Lebensmitteln und anderen kam es zuweilen zu **Vorrats- und Hamsterkäufen**, was zumindest für ein Drittel ein Grund für das Bestellwachstum ist. Während Offlinemarketinginstrumente wie Printanzeigen, Messen oder Plakatwerbung während der Krise reduziert wurden, verstärkten einige Händler ihre **Onlinemarketingaktivitäten** (vgl. Abschnitt 2.7). Ein Drittel führt den Bestellanstieg auch auf den verstärkten Einsatz digitaler Marketinginstrumente zurück, allen voran dem Social-Media-, Newsletter- und dem Suchmaschinenmarketing. Mit den temporären Grenzschliessungen nahm der **Einkaufstourismus** der Schweizer im grenznahen Ausland (Deutschland, Österreich, Frankreich und Italien) ab und bescherte nach Aussagen von 35 Prozent der Schweizer Händler ihren Onlineshops Mehrbestellungen.

Die Schliessung der Filialen und Grenzen sowie die Anordnung des Bundesrates zu Hause zu bleiben, führte im Onlinehandel temporär zu einem riesigen Bestellanstieg.

Abb. 8: Was denken Sie, sind Gründe, warum Ihr Onlineshop zur Zeit der Corona-Krise mehr Bestellungen hat(te)?



Der Schweizer E-Commerce profitiert davon, dass Kunden und Kundinnen Filialgeschäfte meiden. Drei von vier E-Shops führen den aktuellen Online-Boom auch auf verändertes Freizeit- und Kaufverhalten der Bevölkerung zurück.

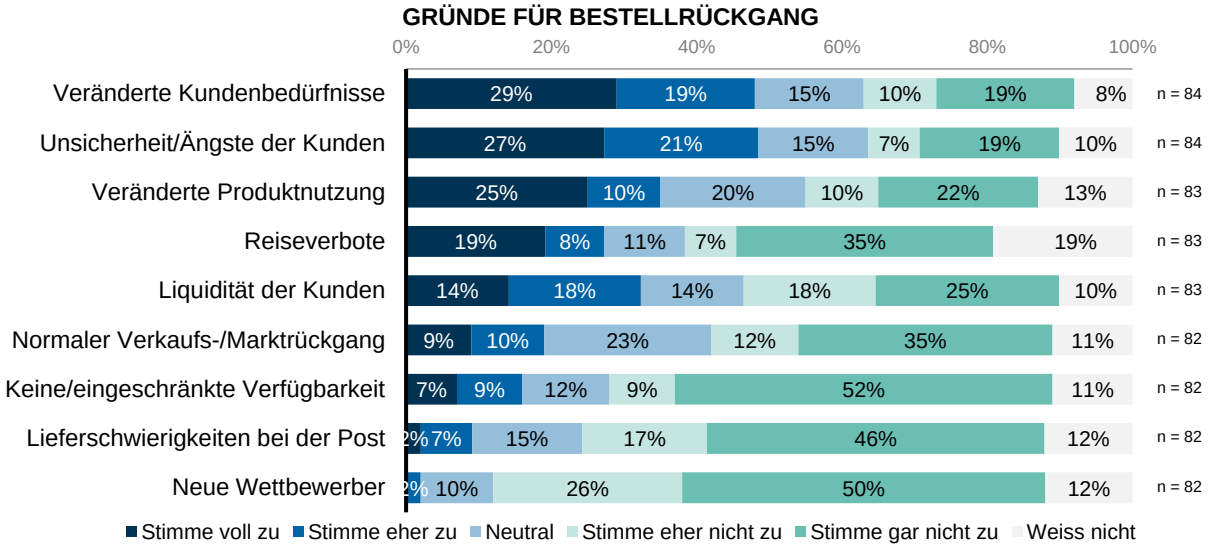
2.4. GRÜNDE DES ONLINEBESTELLRÜCKGANGS

Wie oben gesehen, gingen die Bestellungen bei einzelnen Sortimenten weniger Händler zurück. Daher wurden jene 84 Onlineshops befragt, warum zur Zeit der Corona-Krise die Onlinebestellungen abnahmen. Diese Onlinehändler nennen bei jeweils fast der Hälfte die **veränderten Kundebedürfnisse** sowie die **Unsicherheit und die Ängste der Kundinnen und Kunden** als die beiden häufigsten Gründe (vgl. Abb. 9). Veränderte **Produktnutzung** und **Reiseverbote** sind weitere Gründe bei 35 beziehungsweise 27 Prozent der Befragten. Temporäre Reiseverbote sind vor allem in einzelnen Branchen Grund für den Rückgang, etwa im Ticketing, bei Reiseveranstaltern, im Tourismus oder bei Onlineshops mit Urlaubsutensilien. Als vierthäufigster Grund stimmen 14 Prozent voll und weitere 18 Prozent teilweise zu, dass die **fehlende Liquidität** der Kundinnen und Kunden zu weniger Bestellungen führte. Dies war gerade bei B2B-Onlineshops oder bei Zulieferern zu beobachten.

Lediglich 19 Prozent stimmen voll oder eher zu, dass die Abnahme der Bestellungen mit einem normalen Verkaufs- oder **Marktrückgang** zu tun hat und 16 Prozent führen dies auf die fehlende oder eingeschränkte **Verfügbarkeit** der Produkte zurück, da viele Einkaufs- und Bestellketten des Imports von Gütern unterbrochen oder eingeschränkt waren, oder es teilweise immer noch sind. 9 Prozent machen die **Lieferschwierigkeiten** bei der Schweizerischen Post oder bei privaten Logistikanbietern für den Bestellrückgang verantwortlich. Es gibt einige Händler, die während dem Lockdown in kurzer Zeit einen neuen Onlineshop lanciert haben. **Neue Konkurrenten** im Markt führten jedoch nicht zu einem Verkaufsrückgang im eigenen Onlineshop, wie die grosse Mehrheit in Abb. 9 bestätigte.

Veränderte Konsumbedürfnisse und Produktenutzung, Unsicherheiten und Ängste führten in einzelnen Produktgruppen von Onlineshops auch zu Bestellrückgängen.

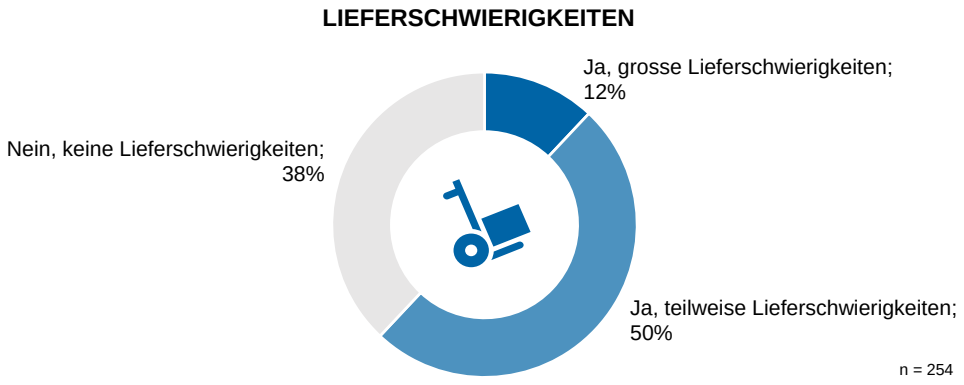
Abb. 9: Warum denken Sie hat(te) Ihr Onlineshop zur Zeit der Corona-Krise weniger Bestellungen als üblich?



2.5. LIEFERSCHWIERIGKEITEN ZUR ZEIT DER CORONA-KRISE

Der grosse Ansturm der Schweizer auf die Onlineshops führte bei manchen Onlineshops zu Lieferschwierigkeiten, sodass die online bestellten Produkte verzögert oder gar nicht ausgeliefert wurden. Jeder achte Onlinehändler kämpfte mit **grossen Lieferschwierigkeiten** (vgl. Abb. 10). Die Hälfte aller Onlineshops hatte zumindest teilweise Lieferschwierigkeiten. Zwei von fünf Onlinehändlern wurden von Lieferschwierigkeiten verschont.

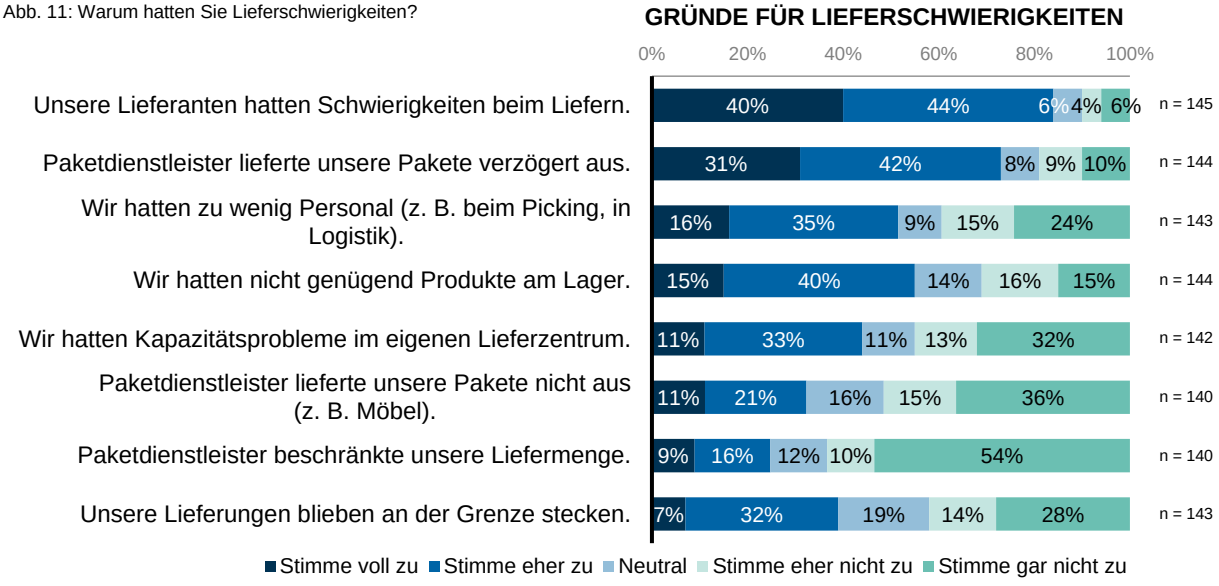
Abb. 10: Hatten Sie Lieferschwierigkeiten aufgrund des aktuellen Bestellanstiegs?



60 Prozent der Onlinehändler bestätigen Lieferschwierigkeiten und geben dafür unterschiedliche Gründe an (vgl. Abb. 11). Fast neun von zehn antworten, dass ihre **Lieferanten beziehungsweise Hersteller** der Produkte selbst Schwierigkeiten beim Liefern hatten und es deshalb zu eigenen Lieferengpässen kam. 73 Prozent der Befragten machen bei den Verzögerungen die **Paketdienstleister** verantwortlich, also die Schweizerische Post oder private Paketdienstleister wie UPS, DHL, DPD, Planzer oder andere. Über die Hälfte der Händler stimmen voll oder eher zu, dass sie nicht genügend Produkte an **Lager** hatten oder sie – etwa beim Picking, in der Kommissionierung oder in der Logistik – über zu wenig **Personal** verfügten.

Gemäss 25 Prozent der Befragten lieferten Paketdienstleister **Pakete nicht aus**, oder nur stark verspätet respektive über andere Kanäle. Entweder weil Kontingente bzw. Höchstmengen an auszuliefernden Paketen definiert wurden oder weil grosse Paketformate wie Möbel oder Sperrgut zeitweise nicht mehr angenommen wurden. Mit 9 Prozent stimmen nur wenige Onlinehändler voll zu, Lieferschwierigkeiten wegen **Kapazitätsproblemen** im eigenen Lieferzentrum zu haben, weitere 16 Prozent stimmen hier eher zu. Bei 39 Prozent der importierenden Händler blieben Lieferungen an der **Grenze** stecken und es kam deshalb zu Lieferschwierigkeiten.

Abb. 11: Warum hatten Sie Lieferschwierigkeiten?



2.6. HERAUSFORDERUNGEN WÄHREND DER CORONA-KRISE

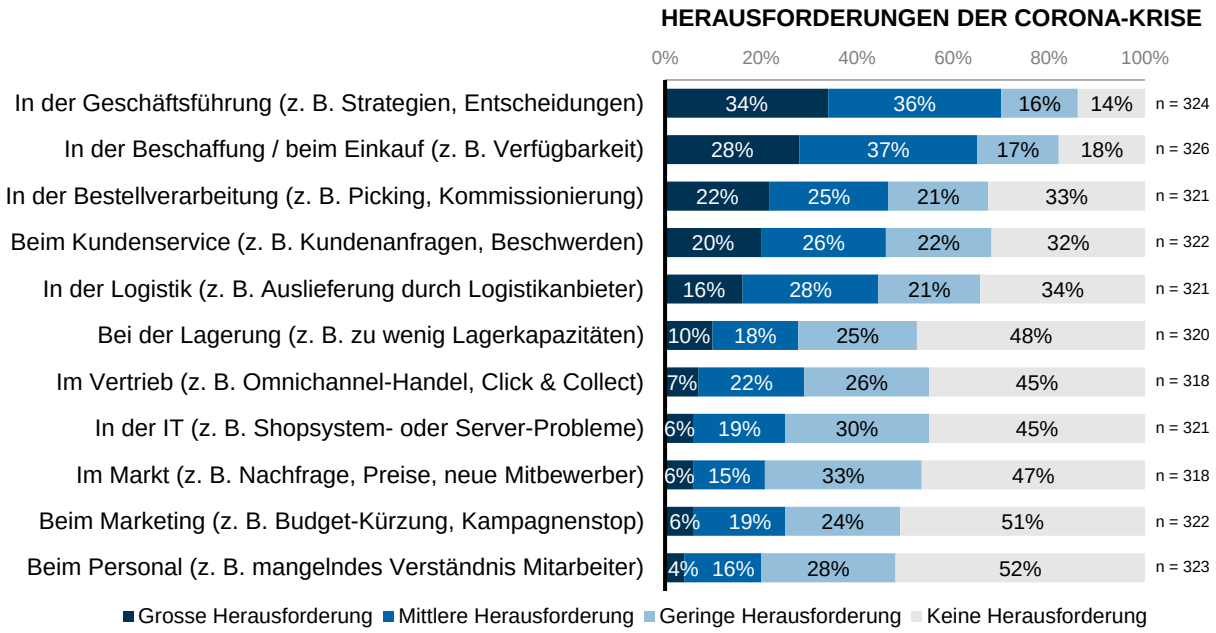
Wie und in welchen Bereichen forderte die Corona-Krise die Schweizer Onlinehändler in den letzten Monaten heraus? Auf diese Frage gibt Abb. 12 Antwort: Insbesondere in der **Geschäftsführung**, sprich im Management der Onlineshops. Sieben von zehn Geschäftsleitungen (GL) oder operativen Verantwortlichen der Onlineshops waren stark herausgefordert, täglich geschäftskritische Entscheidungen zu fällen, sowohl strategischer als auch operativer Natur. Wie Kapitel 2.6.1 genauer erläutern wird, waren die Geschäftsführungen mit diversen wirtschaftlichen, betrieblichen, politischen und personellen **Unsicherheiten und Ungewissheiten** konfrontiert, die es zu meistern gab. Viele davon betrafen die Mitarbeitenden (zum Beispiel Home-Office, Kurzarbeit, Information, Kommunikation, Kollaboration, Digital Leadership und New Work), aber auch die veränderten Marktbedingungen und die Finanzen (etwa die Liquidität, Budgetanpassungen, Kosteneinsparungen und die Investitionen). In der Krise mussten auf den Führungsebenen ausserordentlich viele **Massnahmen** besprochen, entschieden, angeordnet und überprüft werden, was fast alle mehr oder weniger herausforderte.

An zweiter Stelle des Sorgenbarometers folgte die **Beschaffung**: Zwei Drittel der Onlineshops geben an, beim **Einkauf** (Procurement) vor mittleren bis grossen Herausforderungen gestanden zu haben. Viele Produkte waren oder sind aufgrund unterbrochener Lieferketten, Lieferschwierigkeiten oder zu hoher Nachfrage beziehungsweise Knappheit nicht mehr verfügbar. Nur gerade 18 Prozent der Onlinehändler geben an, bei der Beschaffung keinerlei Probleme zu haben. In der Krise manifestierte sich die grosse Abhängigkeit der Händler von ihren (internationalen) Lieferanten, wobei die Probleme bei der Beschaffung besonders jene Händler traf, die für den Einkauf der Produkte nur einen oder wenige Lieferanten hatten, welche nicht oder nur verzögert liefern konnten (vgl. Kapitel 2.6.2).

Zwei Drittel der Händler hatten während der Corona-Krise gewisse Probleme bei der **Bestellverarbeitung**, wobei jeder Fünfte grosse und jeder Vierte mittlere Herausforderungen beim Picking, bei der Kommissionierung (sprich beim Verpacken und beim Beschriften der Pakete) oder beim Versand hatten. Das Problem bei der Bestellverarbeitung waren vor allem die grossen **Bestellmengen** respektive das hohe Volumen, das in kurzer Zeit bearbeitet werden musste. Das heisst, die meisten Onlinehändler waren mit dem grossen, zwei bis vierstelligem Wachstum an Bestellungen überfordert und auf diesen Ansturm nicht vorbereitet (vgl. Kapitel 2.6.2).

In der Krise stark beansprucht war bei den Onlineshops auch der **Kundenservice**. Die Mehrheit wurde überrannt mit **Kundenanfragen und Beschwerden** bezüglich den Produkten, ihrer Verfügbarkeit und zum Lieferstatus der Bestellung. Durch Lieferverzögerungen, welche oft mit der Beschaffung und eigenen Kapazitäten zusammenhingen, kam es zu ausserordentlich vielen Anfragen im Kundenservice. Fehlendes oder ungeschultes Personal und Kapazitätsengpässe im Customer Support verschärften das Problem zusätzlich (vgl. Kapitel 2.6.3).

Abb. 12: In welchem Bereich fordert(e) Sie die Corona-Krise besonders heraus?



Zwei Drittel der Geschäftsleitungen sind in der Krise stark herausgefordert. Bei der Beschaffung, Bestellverarbeitung und beim Kundenservice haben die Onlineshops grosse Probleme.

Zwei Drittel der Onlinehändler geben zudem an, im Frühjahr 2020 geringe bis keine Probleme in der **Logistik** gehabt zu haben. Das in kürzester Zeit stark gewachsene Volumen an verschickten Paketen stellte die meisten Schweizer Logistikanbieter vor Herausforderungen. Da 80 Prozent der Schweizer Onlinehändler ihre Pakete über die **Schweizerische Post** verschicken (vgl. Zumstein & Steigerwald 2019), betrafen die Logistik-Probleme häufig den Schweizer Staatsbetrieb, aber auch private Anbieter wie die DPD, DHL, UPS, Planzer und weitere.

2.6.1 Herausforderungen in der Geschäftsführung

Jene Onlinehändler, welche in der Geschäftsleitung herausgefordert waren beziehungsweise sind, wurden in einem offenen Textfeld befragt, was sie bei der Geschäftsführung besonders beschäftigt. Die Antworten dazu sind in Abb. 13 visualisiert. In den Antworten wird das Wort **Unsicherheit** respektive Ungewissheit über die Zukunftsaussichten am meisten erwähnt. Einige GL-Mitglieder erwähnen explizit die Unsicherheiten bezüglich des Geschäftsganges, Marktes, Kaufverhaltens der Kundinnen und Kunden und der Wirtschaftslage. Auch von Existenzängsten war bei einzelnen, kleineren Onlineshops die Rede.

Für viele Geschäftsleitungen ist die Umsetzung der **regulatorischen Vorgaben** der Behörden, insbesondere der Sicherheits- bzw. **Schutzkonzepte** zu COVID-19, eine grosse Herausforderung. Die Ausarbeitung angepasster Pandemie- und Schutzkonzepte und die konkrete Umsetzung der Massnahmen, unter anderem im Büro, bei der Kommissionierung, beim Picking, im Lager oder in der Logistik, bedeutete Mehrarbeit für das Management.

Die regelmässige und intensive **Information** der Mitarbeitenden generierte für das Onlineshop-Management viel Zeitaufwand. Neben der erhöhten Information forderte auch die **Kommunikation** einige Geschäftsleitungen heraus. Die Motivation von Mitarbeitenden erwähnen einzelne Händler als Herausforderung. Gemäss den Angaben mehrerer Befragter war vor allem die **Koordination und Planung** verschiedener Besprechungen, Tätigkeiten und Prozesse in den letzten Monaten eine grosse organisatorische Herausforderung.

Abb. 13: Word Cloud zu den Antworten auf die Frage «Was forderte Sie bei der Geschäftsführung besonders heraus»?

n = 65

Schnell, flexibel und agil zu entscheiden ist gerade in Krisenzeiten ein Erfolgsfaktor, aber eben auch eine grosse Herausforderung. Der CEO einer der grössten Schweizer Onlineshops schrieb: «*Die täglich wechselnden Voraussetzungen haben uns dazu gezwungen, viele Entscheide auch schnell wieder zu ändern*».

Das Thema **Home-Office** war für die Geschäftsführung eine Herausforderung – die Erteilung der Home-Office-Anordnung, die schnelle Umstellung, die Organisation und Koordination. Auch das Thema **Finanzen** forderte während der Krise die Aufmerksamkeit vieler GL-Mitglieder, insbesondere bei den KMU, was die Sicherung und das Monitoring der Liquidität anbelangt. Mehrere Onlineshop-Manager erwähnen die herausfordernden Diskussionen und Entscheide bezüglich der **Budgets**. Die Kontrolle und Reduktion von **Kosten** erwähnen einige Entscheidungsträger. So schreibt der CEO einer der Top 30 Schweizer Onlineshops: «*Wir mussten die Kosten limitieren. Jeder investierte Marketingfranken muss rentabel sein*».

Bei einzelnen Händlern, vorwiegend bei Omnichannel-Händlern und im B2B, musste **Kurzarbeit** angemeldet und eingeführt werden. Hier mussten die Geschäftsleitungen entscheiden, wer in die Kurzarbeit muss, zu welchen Konditionen und wie lange. Solche Entscheide zu fällen und den Betroffenen zu kommunizieren war für einige eine grosse Herausforderung. Weitere Einzelnennungen zu den Herausforderungen waren: Anpassungen der Strategie, der Sortimente und der Produkte.

2.6.2 Probleme bei der Bestellbearbeitung

Das grösste Problem bei der Bestellbearbeitung war das **hohe Volumen an Bestellungen**, welches seit März 2020 in den Schweizer Onlineshops einging (vgl. Word Cloud in Abb. 14). Aufgrund des riesigen Bestellaufkommens kamen viele Onlinehändler an ihre **Kapazitätsgrenzen**, weil sie nicht auf den Nachfrageansturm vorbereitet waren. Ein Schuhonlinehändler schreibt: «*Das grösste Problem war das Bestellvolumen an und für sich. Unsere ganzen Arbeitsprozesse, sprich die personellen Ressourcen, Lagerkapazität, Picking, usw., waren nicht in nützlicher Frist skalierbar*». Zwei Teilnehmende schreiben kurz: «*Wir wurden überflutet von der Nachfrage*» und «*Wir hatten eine grosse Anzahl Bestellungen in kurzer Zeit*». Ein Schweizer Gewürzonlinehändler schreibt von einem neuen **Bestellrekord**: «*Wir hatten so viele Bestellungen an einem Wochenende wie sonst im ganzen Dezember inklusive Weihnachtsgeschäft. Dies führte zu Kapazitätsproblemen bei der Verpackung und beim Versand.*»

Das grosse Bestellvolumen forderte ebenfalls die **Kommissionierung** der Onlinehändler heraus. Ein führender Baumarkthändler erwähnt explizit das «*grosse Volumen in den Kommissionszentren, das teilweise die 15-fache Menge an Bestellpositionen ausmachte*». Auch kleine Onlinehändler berichten von Kommissionierungsproblemen: «*Der Engpass war in der Kommissionierung, beim Verpacken und beim Bestellen von Verpackungsmaterial.*»

Abb. 14: Word Cloud zu den Antworten auf die Frage «Welche Probleme bei der Bearbeitung der Bestellungen hatten Sie»?

n = 55

Vielen fehlte es für die Bestellverarbeitung des grossen Volumens an **Personal**, wie einer der grossen Sportwaren-Onlinehändler schrieb: «*Wir hatten zu wenig Personal für das Picking und das Kommissionieren.*» Bei einem grossen Geschenkeonlinehändler fehlte das Personal bei der Auftragsabwicklung im **Lager**. Viele stellten fix und/oder temporär neue Mitarbeitende ein, so auch ein biologischer Lebensmittelhändler: «*Zu Beginn konnte das grosse Bestellaufkommen in der Logistik nicht pünktlich bewältigt werden. Wir mussten temporär neue Arbeitskräfte einstellen*». Ein Händler ergänzt, dass «*die neuen Mitarbeitenden erstmals eingearbeitet werden mussten.*»

Das hohe Bestellvolumen forderte die **Logistik** und Spedition vieler Onlinehändler. So folgerte ein Befragter: «*Wir sind ein Detailhandelsgeschäft und kein Logistikunternehmen. Entsprechend mussten die Prozesse aufgrund des erhöhten Volumens erst mal definiert und gelernt werden.*» Wie in Kapitel 2.5 erwähnt, kam es bei vielen Onlineshops aufgrund der hohen Bestellanzahl zu Lieferproblemen. So schreibt ein führender Anbieter von Heim- und Haushaltsartikeln: «*Es kam zum Lieferverzug aufgrund hoher Belastung der Logistik*.»

Der riesige Bestellanstieg – insbesondere von kleinen Einzelbestellungen – führte bei mehreren Onlinehändlern dazu, dass die **Prozesse** ausgehebelt wurden und es zu Administrations- sowie **Koordinationsproblemen** kam. So erwähnen einige Onlinehändler beispielsweise, dass nicht mehr alle Bestellungen protokolliert, Lagerbestände nicht mehr korrekt erfasst und dass Bestätigungsmails nicht mehr ausgelöst werden konnten. Selbst die Prozesse von gut organisierten, grossen Onlineshops waren am Anschlag. Einer der grössten Heimwerkeronlineshops resümiert: «*Das grosse Volumen forderte die gesamte Prozesskette heraus*.» Viele Onlinehändler mussten ihre Geschäftsprozesse ihrer gesamten digitalen Wertschöpfungskette an das «New Normal» im E-Commerce anpassen. Auch bei B2B-Webhops führte das Bestellwachstum zu hohen **Aufwänden**, wie eine Person erwähnte: «*Das Bestellvolumen über Nicht-EDI-Kanäle nahm massiv zu. Das führte zu hohem Verarbeitungsaufwand pro Bestellung*.»

> Die meisten der Onlineshops hatten das Problem, dass sie die vielen Bestellungen aufgrund von Kapazitätsengpässen nicht rechtzeitig bearbeiten konnten.

2.6.3 Probleme im Kundenservice

Ähnlich wie bei den Bestellungen gab es im Kundenservice bei zwei Dritteln der Onlineshops einen grossen Anstieg an **Kundenanfragen und Beschwerden**. Die Anfragen betrafen oft die oben diskutierten Lieferschwierigkeiten,

wie auch ein Schweizer Top-3-Onlineshop berichtete: «*Das Problem war die Menge an Anfragen aufgrund der grossen Nachfrage sowie ständige Fragen zu Lieferverzögerungen durch uns oder unsere Partner*.» Ein weiterer Pure Player, welcher nur online verkauft, berichtet von einer «*grossen Anzahl Tickets im Kundenservice aufgrund deutlich mehr Bestellungen und Lieferverzögerungen*».

Wie bei der Bestellverarbeitung und Kommissionierung war eine Skalierung im Kundenservice bei den vielen Onlineshops nicht möglich und es fehlte an **geschultem Personal**. So schreibt ein führender Onlineblumenhändler: «*Bei 5-facher Bestellmenge gibt es auch 5x mehr Kunden, die wegen etwas schreiben. Wir hatten schlichtweg einen Kapazitäts-Engpass, weil man in so kurzer Zeit nicht genügend Leute einschulen kann*».

Die grosse Menge an Kundenanfragen gingen meistens über **E-Mail und Telefon** ein. So erwähnt einer der grössten Elektronik-Webshops: «*Wir hatten zu viele Anfragen, teilweise über 20'000 Mails im Verzug*». In vielen Unternehmen kam es bei so vielen Kundenanfragen zu **verspäteten Antworten**, wie ein B2B-Händler berichtet: «*Die Kundenanfragen wurden verzögert beantwortet. Teilweise waren Antworten erst in 2-3 Tagen möglich aufgrund der enormen Steigerung der Anfragen*». In Einzelfällen musste der Kundenservice eingeschränkt oder sogar eingestellt werden, wie ein Uhrenonlinehändler konkret vermerkt: «*Wir mussten den Telefondienst einstellen und haben nur noch per E-Mail Kontaktmöglichkeit angeboten. Es waren unglaubliche Mengen an E-Mails zum abarbeiten*». Ein Umfrageteilnehmer berichtet von täglichen **Konflikten** im operativen Kundenservice: «*Einige Kunden zeigten kein Verständnis bezüglich der Corona-Situation. Sie forderten Rabatte und die Verlängerung der Produktgültigkeit*».

Proportional zum riesigen Bestellwachstum wuchs im Kundenservice von Webshops die Anzahl Kundenanfragen. Die vielen Anrufe und E-Mails von Kundinnen und Kunden konnten oft nur verzögert bearbeitet werden.

2.6.4 Probleme im Marketing

Rund ein Viertel der befragten Onlineshops berichtet im Marketing von grossen oder mittleren Herausforderungen. Die Antwort auf die offene Frage, wo im Marketing die Probleme genau zu verorten seien, bezieht sich bei der Mehrheit auf das Budget. So wurde mehreren Marketingverantwortlichen von Onlineshops das Budget angepasst, teilweise reduziert und ein paar beklagten sich über zu kleine Budgets. In einigen Fällen wurden selbst im E-Commerce die **Marketingkampagnen** gestoppt. So schreibt ein grosser B2B-Händler: «*Geplante Marketingkampagnen mussten gestoppt werden, die Corona Kommunikation hat viel Kapazität beansprucht*». Viele Onlinehändler passten zudem ihre Kampagnen an und lancierten **Corona-Kampagnen**. Dies bestätigt eine Studie vom Schweizer Werbe-Auftraggeberverband SWA/ASA, laut der fast die Hälfte aller Werbeauftraggeber Corona-Kampagnen schalteten (SWA, 2020). Viele Onlinehändler überlegten, welche Marketingmassnahmen noch Sinn machen und wo Tätigkeiten verstärkt werden müssen.

Aus verschiedenen Antworten und Quellen geht hervor, dass die Marketingmassnahmen im **Digital Advertising**, vor allem Anzeigen in Suchmaschinen und Social Media, verstärkt und jene des Offlinemarketings, wie Printanzeigen, Plakat- und Aussenwerbung, reduziert wurden (vgl. Kapitel 6). Weil viele Händler ihre Aktivitäten im **Digital Marketing** verstärkten, verschärfte sich im E-Commerce der **Wettbewerb** um die Reichweite und Sichtbarkeit im Netz sowie um die Wahrnehmung und Gunst der Kundinnen und Kunden. So schreibt eine Online-Marketing-Verantwortliche: «*Das Problem war die Sichtbarkeit der Kampagnen aufgrund der zahlreichen Mitbewerber*.»

Die Massnahmen im Social-Media- und Suchmaschinenmarketing wurden oft gestärkt. Das Budget für klassische Werbung wie Print, Plakate, Radio und TV wurde gekürzt.

2.7. MASSNAHMEN WÄHREND DER CORONA-KRISE

Eine zentrale Frage der Onlinehändlerbefragung 2020 ist, welche Massnahmen im Onlinehandel in der Corona-Krise kurz- und mittelfristig umgesetzt wurden. Die Antworten der 273 Onlineshop-Verantwortlichen darauf sind in Abb. 15 in Form einer Begriffswolke visualisiert. Die häufigsten Massnahmen hängen mit dem oben diskutierten Bestellwachstum zusammen und sind personeller Natur: Bei gut 80 der befragten Onlineshops wurde **zusätzliches Personal** eingestellt. Am häufigsten wird hier die Aufstockung des Lagerpersonals erwähnt. Aber auch für die Bestellverarbeitung, Kommissionierung und Logistik wurden zusätzliche Mitarbeitende eingestellt, bei vielen Fällen fix, bei anderen temporär respektive auf Aushilfe. Einige Onlineshops führten **Schichtbetriebe**, Feiertag- und Wochenendeinsätze sowie längere Arbeitszeiten ein.

Einer der grössten Möbelhändler stellte «*mehr Personal im Picking (Versand) und im Kontaktcenter*» ein und ein führender Schweizer Onlinegeneralist erörtert: «*Es gab zahlreiche Massnahmen im Wareneingangsmanagement, Sortimentsanpassungen, Kommunikationsanpassungen, Sondersales um Platz zu schaffen und temporäre Mitarbeiter wurden eingestellt*». Bei einem anderen der umsatzstärksten Onlineshops der Schweiz war die Antwort: «*Wir haben Personal eingestellt, mehr Lagerplätze zur Verfügung gestellt und höhere Kapazitäten geschaffen*.» Ein grosser Baumarkt erwähnt die Massnahme der **Personalverschiebung**: «*Die Verkaufs-Mitarbeiter haben neu in der Kommunikation für den Onlineshop gearbeitet, es wurde zusätzliche Infrastruktur aufgebaut und Schichtbetrieb betrieben*». Einer der grössten Unterhaltungselektronikanbieter setzte folgende drei Handlungsmassnahmen um: «*Verlagerung des Personals, Reduktion der Lagerbestände und Einführung neuer Prozesse*». Eine grössere Papeterie mit einem Onlineshop gibt zur Antwort: «*Die Verkäuferinnen wurden in der Kommissionierung eingesetzt, weiteres Personal im Versand beschäftigt und das Budget angepasst*.»

Die Massnahme der **Budgetanpassung** erwähnt eine Vielzahl der Antwortenden. Wie oben diskutiert, wurde einerseits das Budget beim Marketing und in der Werbung bei einigen Händlern gekürzt, andererseits aber bei vielen Onlinehändlern erhöht. So schreibt ein Gewürzhändler: «*Das Werbebudget wurde erhöht und Personal wurde intern verschoben*.» Kurz- und mittelfristig kam es zu Personalumschulung und **Weiterbildungen**. So erwähnt eine Omnichannel-Händlerin: «*Die Massnahmen betrafen das Personal. In Zukunft sind andere Fähigkeiten gefragt wie IT, Online, Social Media und Online Customer Service*.»

Viele Onlinehändler haben nach dem Lockdown das **Marketing** angepasst, wobei viele erwähnen, dass sie das **Digital Marketing** verstärkten und dessen Budget erhöhten. So schreibt ein grosser Schuhhändler: «*Wir haben als erstes das Onlinemarketingbudget erhöht, zweitens das Personal aufgestockt und Verkaufspersonal umgeschult, drittens Samstags- und Feiertagsschichten geschoben und viertens einen Mehrschichtbetrieb eingeführt*.»

Abb. 15: Word Cloud zu den Antworten auf die Frage: «Welche Massnahmen haben Sie in der Corona-Krise kurz-/mittelfristig umgesetzt (z. B. Budget, Lager, Personal, Distribution)?»

n = 273

Sowohl kleine als auch grosse Schweizer Onlinehändler haben seit März ihr Personal aufgestockt oder verlagert, viele davon im Versand und in der Logistik.

Ein Anbieter von Haarprodukten setzte zwei wichtige Massnahmen um: «*Das Marketingbudget wurde erhöht und Personal aus den geschlossenen Salons in der Logistik eingesetzt*.» Ein grosser Möbelhändler stärkte mit dem **digitalen Marketing** den E-Commerce: «*Das Onlinebudget wurde erhöht und verstärkt in SEA investiert. Es gab zusätzliche Unterstützung am Telefon und per E-Mail durch Offlineberater*.» Mehrere Onlinehändler berichten, dass sie mehr **Suchmaschinenwerbung** (Google Ads) schalteten und das Google Shopping forcierten.

Bei Onlineapotheken brauchte es aufgrund hoher Nachfrage weniger Onlinewerbung, so schreiben zwei kleine Drogisten: «*Wir haben weniger Google-Werbung gemacht, dafür Aushilfen angestellt*» und «*Wir haben die Onlinewerbung reduziert, um weniger Bestellungen zu erhalten.*» Einige Unternehmen erweitern seit der Corona-Krise ihre **Marketinginstrumente** und Kommunikationsformate. So verrät ein führender Gartenmöbelhändler: «*Wir haben erfolgreich Video Live-Beratung, einen Chat im Onlineshop und eine verlinkte 360 Grad Aufzeichnung des Showrooms angeboten*.» Ein führender Fahrradhändler setzte folgende Massnahmen um: «*Wir haben Live-Video-Calls eingeführt, den Kundendienst hochgefahren und die Logistikabläufe verbessert*.» Bei einigen Onlinehändlern wurde nicht nur mehr Geld, sondern auch mehr **Zeit** in das Marketing investiert. So vermerkt eine Onlinehändlerin von Rasurprodukten: «*Ich habe persönlich mehr Zeit in das Produktsortiment und Marketingmassnahmen investiert, was zu mehr Umsatz geführt hat. Ich konnte mehr Zeit investieren, da ich wegen des Lockdowns mehr Zeit hatte*.» Ein Onlineshop für Schiedsrichter-Zubehör nutzte die Corona-Pause und führte ein neues CD/CI sowie einen **neuen Webauftritt** ein. Zwei Händler erwähnen, dass sie zusätzliche **Rabatte** einführten, um im Onlineshop die Conversion Rate zu erhöhen.

Bei mehreren Befragten wurden verschiedene Massnahmen zur Optimierung des **Onlineshops** durchgeführt. Häufig wurden das **Sortiment** und entsprechend der Content sowie die Produktinformationen erweitert. Ein mittelgrosser Händler schreibt: «*Durch veränderte Bedürfnisse wurde das Portfolio angepasst*.» Einige Onlineshops nahmen neue Produkte und Sortimente auf. Ein Händler witterte – wie so viele – das grosse Corona-Geschäft: «*Das Sortiment wurde erweitert mit Desinfektionsmitteln, Gesichtsmasken und Latexhandschuhe*.»

Auch im B2B gab es Sortimentserweiterungen: «*Das Printbudget wurde gekürzt, der Aussendienst war in Kurzarbeit, der Innendienst im Home-Office und Corona-spezifische Produkte wurden in das Sortiment aufgenommen*.» In einigen wenigen Fällen – wie bei einem der grossen Weinhändler – wurde der **Onlineshop offline** genommen oder Wartefenster wurden eingeführt, weil die Nachfrage schlicht zu gross war. Einige Händler nutzten die Zeit, um die **Digitalisierung** voranzutreiben. So wurden vermehrt Services oder Prozesse digitalisiert beziehungsweise automatisiert. Ein kleiner Händler schreibt: «*Wir haben gleich einige Prozesse in der manuellen Auftragsabwicklung angepasst*.» Viele Händler erwähnen bei dieser Frage nochmals die aufwändige Umsetzung der **Schutzmassnahmen** zu der COVID-19-Pandemie, wobei explizit das Picking, die Kommissionierung, das Lager und die stationären Geschäfte genannt werden. Bei mehreren B2B-Onlineshops und bei Omnichannel-Händlern mit stationären Geschäften mussten Mitarbeitende des stationären Handels in **Kurzarbeit** gehen. So schreibt ein führendes Schweizer Warenhaus: «*Beim Personal gab es Kurzarbeit (Kosteneinsparungen durch Einbruch der Offline Umsätze), Investitionen wurden reduziert, das Online Marketing Budget leicht und das Personal im Lager deutlich erhöht*.»

Ein Hersteller und Vertreiber verschiedener grosser Sportmarken vermerkt bezüglich der Massnahmen: «*Es gab Kosteneinsparungen, Kurzarbeit für eigene Shops und ein grosser Shift auf E-Commerce*.» Bei Omnichannel-Händlern wurde Personal von offline zu online verschoben, so auch bei einem grossen Schweizer Möbelhändler: «*Das Verkaufspersonal wurde aus der Kurzarbeit geholt, um den Onlineshop zu unterstützen*.»

Die Mehrheit der Händler erweiterte kurzfristig ihre Sortimente und baute ihre Webshops und das digitale Marketing aus.

Wie oben erwähnt, arbeiteten viele Büro-Mitarbeitende neu im **Home-Office**, einer der häufigsten Massnahmen im Bereich Organisation und Human Resources (in der zusammenfasssenden Tab. 2). Ein Hersteller von Haushaltsgeräten vermerkt: «*Beim Personal waren alle im Home-Office, die Kommunikation wurde digitalisiert, die Zugriffe auf die IT von zu Hause aus eingerichtet und das Marketingbudget temporär reduziert*.» Einige Herstellershops haben als Massnahme auf das Bestellwachstum das **Fulfillment** ausgelagert. Ein Händler von Sportwaren erwähnt, dass das **Dropshipping** ausgebaut wurde (bei dieser Handelsform bietet ein Zwischenhändler die Ware online an, ohne sie auf Lager zu haben).

In den **Lagern** vieler Onlinehändler wurden die «Waren hochgefahren». So schreibt ein kleiner Sportonlinehändler: «*Wir haben die Prozessoptimierungen vorangetrieben, Sammelrechnungen bei Lieferanten angefordert, Marketing Budgets und die Lagerware hochgefahren*.» Ein Händler von Gartentechnik schreibt eine für kleinere Onlineshops typische Antwort: «*Wir haben die Lager gefüllt, Notfallpläne erstellt, den Webshop ausgebaut und Personal ausgeliehen*.» Bei mehreren Onlinehändlern mit starkem Bestellwachstum wurden die Lagerhallen ausgebaut respektive die **Lagerkapazitäten** erweitert. Die Optimierung von **Lagerprozessen** wird mehrmals explizit erwähnt, etwa von einem Onlineshopbetreiber von Fitnessprodukten: «*Wir haben mehr Lagermitarbeiter angestellt, längere Arbeitszeiten eingeführt und kürzere Lagerwege gestaltet*.»

Auch in der **Logistik** wurden zahlreiche organisatorische und personelle Massnahmen getroffen. So schreibt ein grosser Heimartikelhändler: «*Es gab einen Investitionsstopp, es wurde Home-Office angeordnet, die Logistik in zwei Teams aufgeteilt und mit Aushilfen verstärkt*.» In der **Distribution** gab es verschiedene Änderungen in der Form der Durchführung und Zusammenarbeit, wie unter anderen eine Blumenonlinehändlerin vermerkte: «*Das Marketing-Budget wurde angepasst, Personal eingestellt, neue Distributionswege eingeführt, das Angebot eingeschränkt und die Lieferzeiten zeitweise angepasst*.» Einige Händler nahmen die Auslieferung in die eigenen Hände, wie ein kleinerer Fahrzeugtechnikonlineshop berichtet: «*Die Lagerhaltung kritischer Produkte wurde stark erhöht und wir haben selber ausgeliefert statt über überlastete Distributionspartner*.»

Abschliessend sind die am häufigsten erwähnten Massnahmen der Onlinehändler während der Corona-Krise geordnet in Tab. 2 zusammengefasst.

Tab. 2: Die 10 wichtigsten kurz- und mittelfristigen E-Commerce-Massnahmen im Bereich 1) Onlineshop & Management, 2) Organisation & HR und 3) Lager & Logistik während der Corona-Krise (in Anzahl Nennungen; n = 273)

#	1) Onlineshop & Management		2) Organisation & HR		3) Lager & Distribution	
1	Budget angepasst	33	Personal eingestellt	81	Lager aufgestockt	31
2	Online ausgebaut	27	Kurzarbeit eingeführt	42	Logistik ausgebaut	20
3	Onlineshop angepasst	22	Home-Office eingeführt	31	Personal ins Lager verschoben	14
4	Marketing angepasst	20	Arbeitszeiten verlängert	9	Generell ausgebaut	12
5	Sortiment erweitert	17	Schutzmassnahmen umgesetzt	9	Offline reduziert	8
6	Digitalisierung vorangetrieben	13	Schutzkonzept erarbeitet	8	Verkauf angepasst	5
7	Marketingbudget angepasst	10	Mehrschichtbetrieb eingeführt	8	Verkaufskanäle angepasst	4
8	Kosten eingespart	8	Wochenendarbeit betrieben	6	Versand angepasst	3
9	Kommunikation angepasst	7	Team umstrukturiert	5	Distribution angepasst	3
10	Prozesse optimiert	7	Verkaufspersonal umgeschult	3	Lagerhaltung optimiert	3

In der Lagerwirtschaft und bei der Logistik musste die Mehrheit der Onlinehändler rasch reagieren und Kapazitäten erhöhen.

2.8. STRATEGISCHE ERKENNTNISSE AUS DER CORONA-KRISE

Eine zentrale Frage der Studie lautet, was die Onlinehändler strategisch aus der Corona-Krise gelernt haben und in welche Bereiche sie nun längerfristig investieren. Die Antworten von 253 Befragten im freien Textfeld sind in Abb. 16 in einer Begriffswolke visualisiert. Am häufigsten wurde erwähnt, dass fortan verstärkt in Online beziehungsweise in das **Onlinegeschäft investiert** wird. So schreiben zwei Händler: «*Wir investieren in unabhängige und digitale Verkaufskanäle*» und «*Wir haben gelernt, dass wir – auch wenn es hart ist – sehr schnell auf Veränderungen reagieren können. Wir werden noch stärker in das Onlinegeschäft investieren*.» Durch Investitionen in Online passt man sich den Kundinnen und Kunden an, wie ein Händler betont: «*Das Online-Verhalten ändert sich, daher werden wir mehr in Online investieren*.» Mehrere erwähnen, mehr in das **E-Commerce** und in das Fulfillment zu investieren. Ein führender Sportartikelhersteller betont das zukünftige Wachstum des **digitalen Direktvertriebs**: «*Die Strategie hat sich nicht verändert, jedoch wird die Verschiebung von B2B zum D2C noch schneller passieren*.»

Auch der **Onlineshop** wird bei vielen Anbietern weiter ausgebaut. So schreibt ein Tabakonlinehändler: «*Vermutlich kehrt das Einkaufsverhalten nach der Corona-Krise wieder zur Normalität. Wir werden aber auf jeden Fall in die Shop-Optimierung investieren*.» Einige Onlineshops investieren in ein **neues Webshop-System** und in die **IT-Infrastruktur**: «*Wir werden in eine neue Cloud-Lösung investieren. Einerseits bezüglich der Sicherheit (Cyberangriffe), andererseits um flexibler arbeiten zu können*.» Ein Sportwarenhändler protokolliert: «*Wir investieren in die IT, in den E-Commerce und in Logistik-Kapazitäten*.» Einzelne Onlineshops erweitern ihre technischen Schnittstellen. Ein Grossteil der Onlinehändler wird das **Sortiment** künftig erweitern und das Angebot weiter ausbauen. Der Papeterist lernte: «*Wir werden regionale Produkte zumindest als Ergänzung zu den globalisierten Artikeln im Sortiment führen, die Professionalisierung des Click & Collect vorantreiben sowie eine Prozessbeschleunigung bei der Kommissionierung von Webshop-Bestellungen*». Ein Heimtextilienhändler schreibt: «*Wir werden Beschaffungsmärkte regionaler organisieren... Leichter gesagt als gemacht*.» Mehrere Befragte erwähnen, dass sie die **Lieferketten** (Supply Chain) anpassen respektive erweitern, um bei Lieferengpässen weniger abhängig zu sein.

Über 17 Onlinehändler antworten, dass sie künftig mehr in das **Marketing** investieren, 14 davon explizit in das **digitale Marketing**. Eine Versandhandelsgruppe vermerkt: «*Wir investieren in das Online-Marketing und in den Sortiments-Ausbau*.» Ein Schweizer Fahrradhändler nutzt die Gunst der Stunde: «*Wir investieren weiter in Omnichannel und werden vor allem das Digital Marketing Vollgas weiter pushen*.» Auch B2B-Unternehmen investieren situationsbedingt vermehrt in die «*digitale Kundenansprache*.» Im digitalen Marketing ist aber nicht nur mehr Budget gefragt, sondern auch Agilität und **Schnelligkeit**, wie es ein D2C-Onliner schreibt: «*Wir testen mehr im Online Marketing und reagieren schnell, innert Stunden oder Tagen, was vorher Wochen waren*». Ein Kosmetikonlinehändler setzt voll auf die **Skalierbarkeit**: «*Wir können im Digital Marketing weiter skalieren*.»

Abb. 16: Word Cloud zu den Antworten auf die Frage: «Was haben Sie strategisch aus der Corona-Krise gelernt? In welchen Bereich investieren Sie nun längerfristig?»

n = 253

Im Schweizer E-Commerce wird zurzeit viel in Online investiert: in die Infrastruktur, in Systeme und in das digitale Marketing. Die meisten Schweizer Händler bauen ihr Onlinegeschäft, ihre Sortimente und das Lager zukünftig weiter aus.

Mehrere Händler setzen verstärkt auf die Digital-Marketing-Instrumente der **Onlinewerbung**, **SEO** (Suchmaschineoptimierung) und **Social Media**. Einige Onlinehändler erwähnen explizit, dass sie die «**Kundennähe**» erhöhen und vermehrt in Kundenservices investieren wollen. Die **Digitalisierung** einzelner Geschäftsbereiche und von Prozessen wird von einigen Unternehmen ebenfalls vorangetrieben. Zudem erwähnt eine Onlineoptikerin die **Automatisierung**: «*Wir werden noch mehr Arbeitsabläufe optimieren resp. automatisieren*.»

Im Bereich Organisation und Human Ressource bleibt das **Home-Office** in Zukunft ein Thema (siehe Tab. 3). Zwei B2B-Händler schreiben: «*Wir haben gesehen, dass die Mitarbeitenden auch im Home-Office arbeiten könnten. In der IT gehen wir auf Laptops und die Hygiene-Vorschriften im Office wurden verschärft*.» Und: «*Wir führen vermehrt digitale Meetings, digitale Schulungen und Webinare durch, nutzen digitale Hilfsmittel für den Aussendienst und machen mehr Home-Office*.» Nicht nur der Bildungssektor, sondern auch die Privatwirtschaft setzt verstärkt auf **digitale Schulungen** und Weiterbildungen. Immer mehr Unternehmen führen **Webinare** und Onlineberatungen durch. Dies sind insbesondere für B2B-Unternehmen, Beratungen und Agenturen interessante Formate der Wissensvermittlung und der Unternehmenskommunikation.

Insbesondere in die **Logistik** wird zukünftig mehr investiert, wie ein Schuhonlinehändler plant: «*Wir müssen die Logistikkapazitäten ausbauen und personelle Ressourcen hochfahren. Zudem bilden wir Redundanzen (technisch, personell, usw.)*.» Für ein Dutzend der Befragten sind Investitionen in das **Lager** entscheidend, wobei das Warenlager selbst, die Lagerfläche, Lagermengen und die Lagerkapazitäten eigens erwähnt werden:

- «*Wir bieten ein grösseres Onlineangebot an und halten grössere Lagermengen*.»
- *«Wir werden Lagerfläche hoch skalierbar gestalten.»*
- «*Wir investieren im Warenlager in weitere Prozessoptimierungen und in Personal*.»
- *«Wir bauen eigene Läger und Rüstprozesse sowie eine eigene Zustelllogistik auf.»*

Um künftig Transport- und Lagerkosten zu sparen, setzt ein weltweit tätiger Sportwarenhändler verstärkt auf das «*Drop Shipment*» und «*Ship from Store*». Ein Onlinehändler für Haarprodukte fasst die drei Massnahmenbereiche in Tab. 3 in einem einzigen Statement zusammen: «*Wir investieren im Marketing weiterhin mit Fokus auf die Online-Werbung, intern vermehrt ins Home-Office und in skalierbare Systeme der Logistik*.»

Tab. 3: Die zehn am häufigsten genannten langfristigen Investitionen im Bereich 1) Onlineshop & Management, 2) Organisation & HR und 3) Lager & Logistik (in Anzahl Nennungen; n = 253)

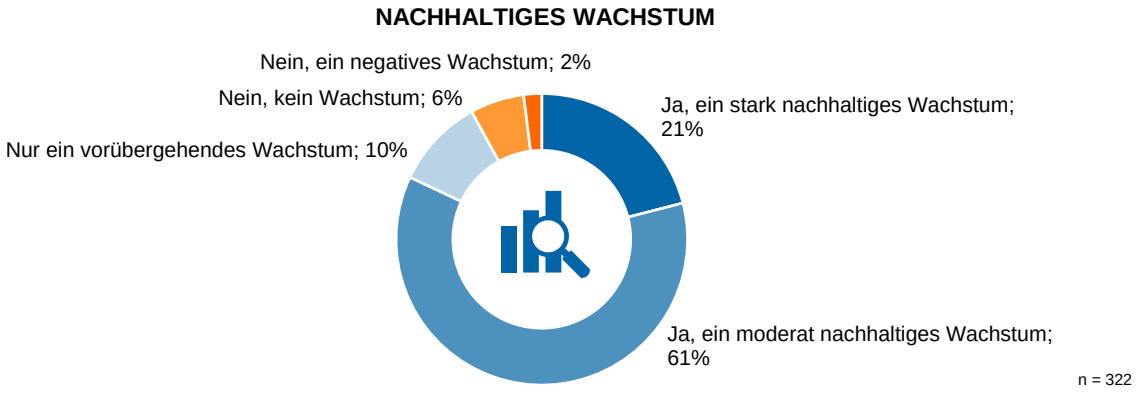
#	1) Onlineshop & Management		2) Organisation & HR		3) Lager & Distribution	
1	Online/Onlinegeschäft	25	Home-Office	13	Logistik	13
2	Sortiment/Angebot	19	Personal	8	Lager	13
3	(Online) Marketing	19	Schulungen	5	Lagermengen	6
4	Onlineshop/System	18	Change Management	4	Lieferketten	5
5	Digitalisierung	14	Automatisierung	5	Lagerkapazität	4
6	Digital	13	Prozesse	4	Omnichannel	4
7	E-Commerce	10	IT/Infrastruktur	4	Vertrieb	3
8	Werbung/Social Media	7	Webinare	2	Drop Shipping	3
9	Kundennähe/Kundendienst	5	Partnerschaften	2	Distribution	2
10	Suchmaschinenoptimierung	3	Arbeitszeitmodelle	1	Click & Collect	2

2.9. NACHHALTIGKEIT DES BESTELLANSTIEGES

Nach dem aussergewöhnlichen Bestellanstieg im Schweizer E-Commerce im Frühjahr 2020 stellt sich natürlich die Frage, wie nachhaltig dieses Wachstum über längere Zeit sein wird. Auf die Frage, ob die Onlinehändler «nach der Corona-Krise insgesamt einen langfristig bzw. nachhaltig höheren Anteil an Onlinebestellungen haben werden» antwortete jeder Fünfte mit «Ja, ein **stark nachhaltiges Wachstum**» (vgl. Abb. 17). Ein hoher Anteil von 21 Prozent an Onlineshopbetreibern ist also der Meinung, dass der aktuelle E-Commerce-Boom weiterhin stark anhält. Erstaunliche 61 Prozent erwarten zudem ein «**moderat nachhaltiges Wachstum**». In der Summe erwarten also vier von fünf Onlinehändlern ein insgesamt nachhaltiges Wachstum im E-Commerce.

Jeder Zehnte erwartet nur ein vorübergehendes Wachstum und 6 Prozent kein Wachstum. Nur 2 Prozent glauben an ein Negativwachstum. Diese Resultate wiederspiegeln sich auch in der Konsumentensicht, wobei über die Hälfte angab, auch zukünftig weiter online einzukaufen (Randler, 2020). Detaillierte Analysen und Auswertungen zum langfristigen Wachstum im E-Commerce (zum Beispiel segmentiert nach Branche, Sortiment, Onlineshopgrösse, Geschäftsbeziehung, etc.) können bei Bedarf beim Institut für Marketing Management der ZHAW angefragt werden.

Abb. 17: Erwarten Sie nach der Corona-Krise insgesamt einen langfristig bzw. nachhaltig höheren Anteil an Onlinebestellungen?



Der E-Commerce-Boom des ersten Halbjahres 2020 ist noch nicht vorbei: 82 Prozent der Schweizer Onlineshops glauben langfristig an ein nachhaltiges Wachstum.

3. Cross Border E-Commerce

Export, Expansion und Marktwachstum gehen mit Cross Border Onlineversand einher. Doch drei Viertel der Schweizer Onlinehändler versenden ihre Waren nicht ins Ausland. Diejenigen, die ihre Waren ins Ausland versenden, tun dies grösstenteils über den direkten Versand aus der Schweiz heraus und nicht ab externen oder eigenen Lagern im Ausland. Herausforderungen und Lösungen sowie grundlegende Argumente für den geringen Cross Border E-Commerce werden in diesem Kapitel besprochen.

3.1. VERSAND INS AUSLAND

Auf die Frage, ob die Schweizer Onlinehändler exportieren, antworten etwas mehr als ein Viertel der Befragten, dass sie ihre Produkte in das Ausland versenden (vgl. Abb. 18). Dies bestätigen die Resultate der letztjährigen Befragung, wonach drei Viertel ausschliesslich national versenden (Zumstein & Steigerwald 2019, S. 9).

Bezüglich der Nachfrage, **wie** die Exporteure die Ware zu ihren ausländischen Kundinnen und Kunden versenden, so waren die Antworten in Abb. 19 deutlich: Bei zwei Dritteln wird **direkt aus der Schweiz heraus** versendet.

Abb. 18: Versenden Sie die E-Shop-Produkte ins Ausland?

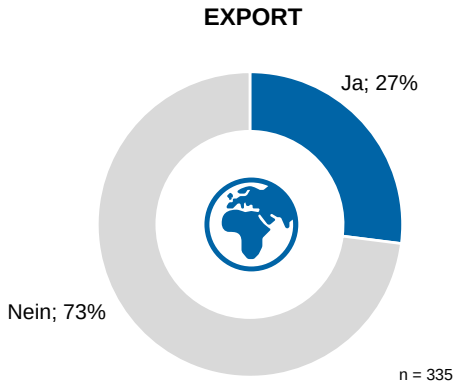
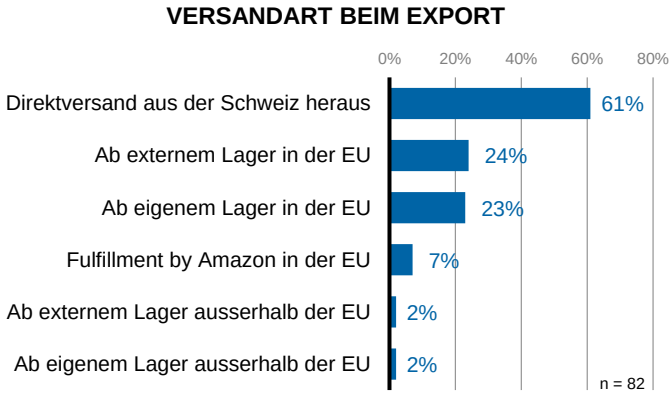


Abb. 19: Wie versenden Sie Ihre Ware zu Ihren ausländischen KundInnen?



ASENDIA BY LA POSTE & SWISS POST

DIE POST

Knapp ein Viertel hat ein **eigenes Lager** in der Europäischen Union (EU) und weitere 23 Prozent verschicken ab einem **externen Lager** in der EU. Auf das «Fulfillment by Amazon» in der EU greifen lediglich 7 Prozent der Schweizer Onlinehändler zurück. Externe oder eigene Lager ausserhalb der EU haben die befragten Onlinehändler höchst selten. Auf die Frage, aus welchem Land der EU die Schweizer Onlinehändler ihre Ware verschicken, zeigte sich bei den Exporteuren eine klare Antwort: Praktisch alle Befragten (90 Prozent) versenden aus **Deutschland** heraus, nur je einer aus der Niederlande und aus Österreich.

3.2. HERAUSFORDERUNGEN IM CROSS BORDER E-COMMERCE

Bei der Frage an die Exportierenden, welches im Cross Border E-Commerce die grössten Herausforderungen sind, bestätigen sich die Exporthürden der Onlinehändlerbefragung 2019 (Zumstein & Steigerwald 2019, S. 9). Der **Zoll** ist beim Export die grösste Herausforderung (s. Abb. 20): 14 Prozent der Exportierenden sehen ihn als grosse, 34 Prozent als mittlere und 24 Prozent als geringe Herausforderung.

Die Antworten auf die Folgefrage, was genau im Zoll die exportierenden Onlinehändler ausbremst, lassen sich fünf **Zollprobleme** kategorisieren:

1. Die Zusammenstellung der richtigen **Zolldokumente** (24 Prozent der Nennungen)
2. Die unbekannten Zölle und die damit **anfallenden Kosten** (24 Prozent der Nennungen)
3. Die komplizierten **Zollabwicklungen bei Retouren** (20 Prozent der Nennungen)
4. Die komplizierten **Zollanmeldungsprozesse** (17 Prozent der Nennungen)
5. Das Herausfinden der verschiedenen **Zoll-Tarifcodes** (15 Prozent der Nennungen).

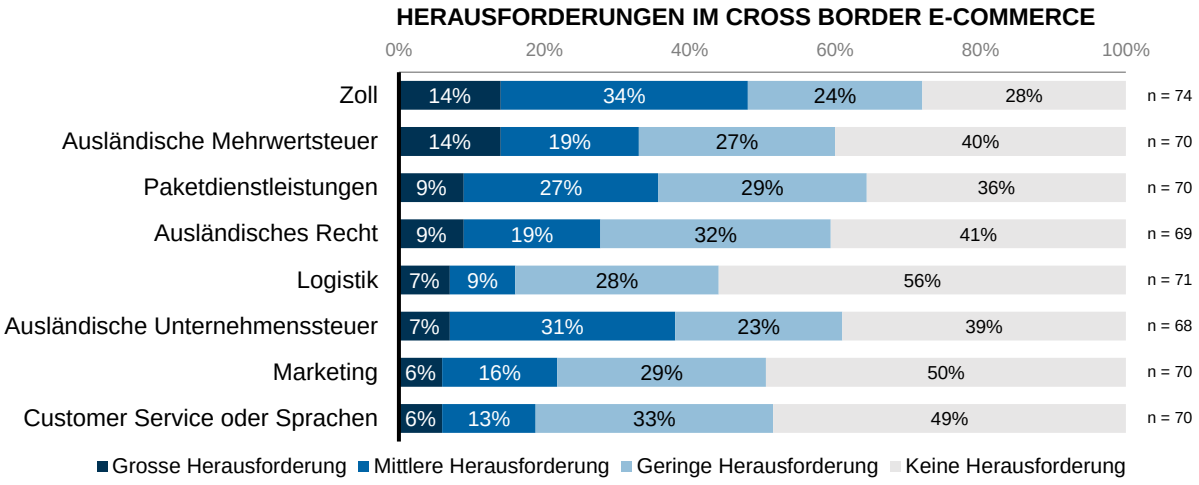
Neben dem Zoll sehen vier von sechs Händlern in der **Logistik** in das Ausland eine Herausforderung und ähnlich viele in den **Paketdienstleistungen**. Die Herausforderungen in der internationalen Logistik liegen unter anderem in der Administration zwischen der Schweiz und der EU und in der langen **Abwicklungszeit**, welche nach Aussage eines Händlers «*oft über 20 Tage dauert*». Ein internationaler Onlinehändler ärgert sich: «*Eine pünktliche Lieferung zu vernünftigen Preisen ist praktisch nicht möglich.*» Dass die **Retouren** und die **hohen Kosten** in der internationalen Logistik ein grosses Problem sind, erwähnten mehrere Onlinehändler. Ein Umfrageteilnehmer rechnet vor: «*Bei einer Retoure aus dem Ausland fallen neben den Bearbeitungs- und Zollgebühren, Mehrwertsteuer, Versand- und Retourenkosten auch noch Administrationsgebühren beim Paketdienstleister an. Bei einem Standardartikel mit 180 Franken Warenkorbwert machen wir einen Verlust von 120 Franken*.» Neben den langen Wartezeiten und **Lieferzeiten** erwähnte ein weiterer Händler die komplizierten **Prozesse**: «*Die Vorgaben und Abläufe bei unterschiedlichen Anbietern ist uneinheitlich. Die Lieferungen an Privatpersonen waren nur bei einem Teil möglich. Zudem kommt es zu langen Wartezeiten, da Unternehmenskunden in der EU selten bereits eine EORI-Nummer haben*.» Zwei Drittel erachten die Abwicklung der **ausländischen Mehrwertsteuer** als mühsam. Auf die Folgefrage, was die Händler genau bei den ausländischen Steuern behindert, lassen sich folgende Antworten klassifizieren:

1. Die **Abrechnung** der ausländischen Mehrwertsteuer selbst (30 Prozent der Nennungen)
2. Die **Rückforderung** der ausländischen Steuern bei Retouren (22 Prozent der Nennungen)
3. Die steuerlichen **Registrierungen** im Ausland (22 Prozent der Nennungen)
4. Das Herausfinden der korrekten **Steuersätze** (13 Prozent der Nennungen)
5. Die **Abbildung** der korrekten Steuersätze im Onlineshop (13 Prozent der Nennungen).

Über die Hälfte der exportierenden Händler muss sich ebenfalls mit **ausländischem Recht** herumschlagen und ist mit dem Marketing im Ausland gefordert. Dass jeder Fünfte im **internationalen Marketing** eine mittlere oder grosse Herausforderung sieht, hat je nach Einzelfall verschiedene Gründe:

1. Es herrschen im Ausland eine grosse Konkurrenz und ein härterer Preiskampf
2. Es fehlt das Verständnis für den Markt, die Kundenbedürfnisse sind in jedem Markt anders
3. Effektives Marketing und zielgruppengenaue Steuerung ist international anspruchsvoller
4. Ausser im Onlinemarketing sind Massnahmen schwieriger zu planen, insbesondere im Print-Bereich

Abb. 20: Welches sind Ihre Herausforderungen im Cross Border E-Commerce?



Im internationalen E-Commerce muss zudem der **Kundenservice** in den Sprachen der entsprechenden Länder angeboten werden, was die Hälfte (teilweise) herausfordert. In der ausländischen **Unternehmensteuer**, welche in den meisten Ländern höher ist als in der Schweiz, sehen zwei von fünf Befragten eine gewisse Herausforderung.

3.3. LÖSUNGEN IM CROSS BORDER E-COMMERCE

Bei der offenen Frage, welche **Exportlösung** sich die Onlinehändler im Cross Border E-Commerce wünschen, beziehungsweise was sie an ihrer bestehenden Lösung ändern würden, gibt es verschiedene Forderungen:

1. Gleichbehandlung zwischen der Schweiz und der EU
2. Einheitliche Regeln
3. Schlankere Einzelverzollung
4. Automatisierte Verzollung
5. Zollfreilager
6. Senkung der Bürokratie
7. Keine Verzollungsprozesse zwischen der Schweiz und der EU
8. Freier Paketverkehr ohne Verzollung bei Wert bis 1'000.- Franken
9. EU-Mitgliedschaft der Schweiz für einfachen Export
10. Einfachere Abwicklung und vereinfachte Zoll-Post-Deklaration
11. Bessere Schnittstellen zur Schweizerischen Post
12. Schnellere Lieferungen an die Kundinnen und Kunden
13. Transparente Kosten für die Kundinnen und Kunden im Ausland
14. Kostengünstige Lösungen aus einer Hand für das Shipping (Paket und Stückgut)
15. Ein Logistiker für den Export in eine Vielzahl an europäischen Ländern
16. Wechsel auf Kurier statt Post

Bei der spezifischen Frage, ob die exportierenden Händler für die Änderung der **europäischen Mehrwertsteuer 2021**, die den E-Commerce betrifft (MOSS und IOSS), vorbereitet sind, so bejahen diese über ein Drittel. Jeder Achte ist bestens vorbereitet und jeder Vierte zumindest teilweise. Im Gegensatz sind dazu 18 Prozent ein wenig und 15 Prozent gar nicht vorbereitet.

3.4. GRÜNDE FÜR GERINGEN CROSS BORDER E-COMMERCE

Jene Schweizer Onlinehändler, welche nicht in das Ausland exportieren, wurden befragt, warum sie dies nicht tun. Die schwierige **Wettbewerbssituation im Ausland** ist mit 42 Prozent die häufigste Antwort in Abb. 21. Jedem vierten Befragten fehlt das **Know-how zum Export** und jedem Fünften eine passende Retourenlösung. Häufig sind auch die Produkte der Anbieter für den Export nicht passend. Das **fehlende Know-how über die ausländischen Märkte** wird von 12 Prozent als Grund für den fehlenden Export genannt. Fehlende finanzielle Ressourcen (9 Prozent Nennungen) und die Nachfrage im Ausland (7 Prozent) sind nicht wesentliche Gründe, warum Schweizer Onlinehändler nicht häufiger exportieren. Sprachbarrieren, etwa im Kundenservice, sind keine nennenswerte Barriere. Weitere Gründe für den fehlenden Export als Einzelnennungen sind in der Cloud Wolke in Abb. 23 visualisiert.

Abb. 21: Warum versenden Sie Ihre Produkte nicht ins Ausland?

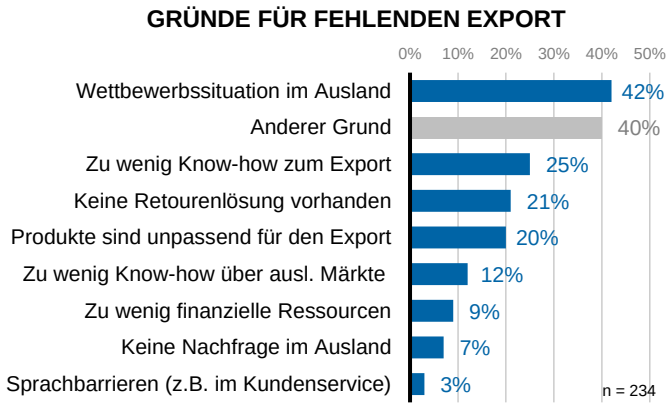
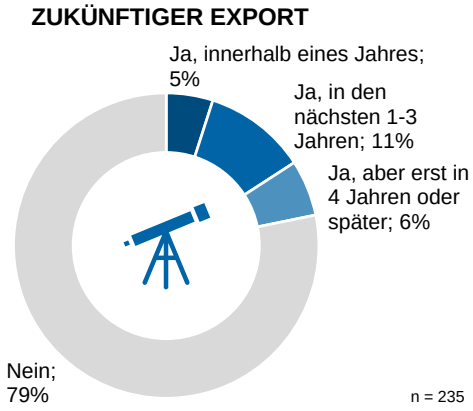


Abb. 22: Planen Sie, ins Ausland zu verkaufen?



Wie aus der Abb. 23 ebenfalls hervorgeht, sind den Schweizer Onlinehändlern nicht nur die Exportkosten zu hoch und der Versand zu aufwendig, sondern bei vielen Unternehmen sieht die **Strategie** den Export nicht vor.

Auf die Frage, ob sie diese Verkaufsstrategie ändern und ob sie zukünftig planen, in das **Ausland zu exportieren**, verneinten Dreiviertel der Onlinehändler. Nur 5 Prozent planen, innerhalb eines Jahres, 11 Prozent innerhalb von einem bis drei Jahren und 6 Prozent erst in vier Jahren oder später zu exportieren (vgl. Abb. 22).

Abb. 23: Word Cloud zu Freitextantworten auf die Frage: «Warum versenden Sie Ihre Produkte nicht ins Ausland?»

Kosten
Strategie
Versandkosten
Produkt
Land
Versand
Markt
Ländер
Partner
Unternehmen
Aufwand
Ressourcen
Tochtergesellschaft
Webshop
Preise
Angebot
Recht
Gebühren
Interesse
Formularen
Zollhandling
Richtlinien
Lizenz
Firma
Zoll
Vorgabe
Verzollung
Regulation
Zollgebühren
Abwicklung
Konzern
Büros
Bewilligung
Dienstleistung
Mehrwertsteuer
Service
Standorte
Warenkörbe
Entscheidung
Tochterfirma
Exporteure
Fokussierung
Mutterhaus
Kundensektor
Konkurrenzfähigkeit
Lieferkosten
Landesgesellschaften
Werbung
Markt
Migros ist schweizerisch
Vertriebsrecht
Fokus
Auftrag
Versandkosten
Webshop
Fakturierung
Distributionsverträge
Zollprobleme
Onlineshop
Schweizer Wohnsitz
Versand
Strategie
Bestimmungen
Lizenzvertrag
Produkt
Tochtergesellschaften
Landesgesellschaften
Gebühren
Preise
Land
Länder
Angebot
Vertriebsrecht
Recht
Firma
Interesse
Verzollung
Zollhandling
Werbung
Markt
Kosten
Ressourcen
Vorgabe
Wettbewerbsfähigkeit
Preise
Marktorganisation
Regulation
Entscheidung
Tochterfirma
Abwicklung
Zollgebühren
Konzern
Büros
Bewilligung
Dienstleistung
Mehrwertsteuer
Service
Aufwand
Versandkosten
Standorte
Webshop
Ressourcen
Unternehmen
Warenkörbe
Partner
Auftrag
Angebot
Regulation
Fakturierung
Abwicklung
Kundensektor
Bestimmungen
Unternehmen
Aufwand
Recht
Formularen
Interesse
Verzollung
Tochtergesellschaften
Strategie
Landesgesellschaften
Gebühren
Lieferkosten
Zollhandling
Richtlinien
Konkurrenzfähigkeit
Bewilligung
Migros ist schweizerisch
Markt
Werbung
Produkt
Exporteure
Lizenz
Zoll
Vorgabe
Verzollung
Recht
Fokussierung
Mutterhaus
Kundensektor
Versand
Gebühren
Interesse
Konkurrenzfähigkeit
Firma
Warenkörbe
Land
Länder
Preise
Angebot
Vertriebsrecht
Fokus
Partner
Tochterfirma
Tochtergesellschaft
Webshop
Schweizer Wohnsitz
Formularen
Standorte
Distributionsverträge
Zollprobleme
Onlineshop
Vertriebsrecht
Marktorganisation
Landesgesellschaften
Tochtergesellschaft
Kosten
Ressourcen
Vorgabe
Wettbewerbsfähigkeit
Preise
Entscheidung
Tochterfirma
Regulation
Zollgebühren
Abwicklung
Konzern
Büros
Bewilligung
Dienstleistung
Mehrwertsteuer
Service
Aufwand
Versandkosten
Standorte
Webshop
Ressourcen
Unternehmen
Warenkörbe
Abwicklung
Fakturier

Die letzte Cross Border-Frage wurde jenem Viertel Onlinehändlern gestellt, welcher in das Ausland zu exportieren plant. Sie lautete: «Wenn Sie eines Tages ins Ausland via Ihren Webshop verkaufen, **wie würden Sie Ihre Ware versenden**?». Die Einzelantworten darauf sind in der Word Cloud in Abb. 24 dargestellt. Es zeigt sich, dass viele über die Post versenden würden oder über private Lieferdienste wie DPD, UPS oder DHL. Weitere Einzelnennungen waren etwa «*Direkt*», «*Spedition*», «*Kurierdienste*», «*Produktion und Auslieferung Vorort*», «*Über die Tochterfirma*», «*Lieferanten*» oder über «*Logistikpartner Vorort*».

Abb. 24: Word Cloud auf die Frage: «Wenn Sie eines Tages ins Ausland via Ihren Webshop verkaufen, wie würden Sie Ihre Ware versenden?»

n = 43

4. E-Payment im E-Commerce

Dieses Kapitel diskutiert aktuelle Entwicklungen bei der Bezahlung in Schweizer Onlineshops. Bei der Analyse der Zahlungsmittel zeigt sich, dass die Zahlung auf Rechnung und Kreditkarte weiterhin am häufigsten angeboten wird, doch mobile Zahlungsmethoden aufholen. So hat das Umsatzwachstum des bargeldlosen Zahlungsdienstes TWINT stark zugenommen. Die Resultate zeigen, dass beim Rechnungsprozess die Hälfte der Onlinehändler mit Billing Partnern zusammenarbeitet und dass die Anzahl an Payment Service Providern wächst. Kriterien zur Auswahl der Payment Provider wurden in dieser Studie ebenfalls erhoben.

4.1. ZAHLUNGSMITTEL IM E-COMMERCE

Der dritte Umfrageblock widmete sich der Zahlung in den Schweizer Onlineshops. **Rechnungen und Kreditkarten** bleiben die beiden Standardzahlungsoptionen der Schweizer Onlineshops: Bei 89 Prozent kann mit Kreditkarten wie Mastercard, Visa oder American Express und bei 81 Prozent auf Rechnung bezahlt werden (vgl. Abb. 25). 63 Prozent der Händler bieten die **Vorauskasse** an, was jedoch von Kundinnen und Kunden sehr selten genutzt wird (Post, 2019).

Bei Schweizer Onlinehändlern gut durchgesetzt hat sich der Anbieter **PayPal**: 61 Prozent bieten diese elektronische Zahlungslösung an. Die Debitkarte der **PostFinance** wird von den Händlern ebenso häufig angeboten. Der Schweizer Mobile-Payment-Anbieter **TWINT** konnte im Jahr 2020 sowohl bei den Kundinnen und Kunden als auch bei den Onlinehändlern stark an Marktanteilen gewinnen: Bei jedem zweiten Onlineshop kann man schon «TWINTen».

Bei 42 Prozent der Händler kann man im Onlineshop bestellen und anschliessend bei der **Abholung im Laden** oder im Abholcenter bezahlen, 62 Prozent mehr als im Vorjahr. Die E-Payment-Methoden **Apple Pay** (8 Prozent), **Google Pay** und **Samsung Pay** (je 5 Prozent) wird bei den Schweizer Onlinehändlern noch selten angeboten, auch wenn die Marktanteile dieser Anbieter auf tiefem Niveau deutlich wachsen. Bei ein paar wenigen Shops kann man mit Kryptowährungen wie Bitcoins bezahlen.

Bei der Zahlung auf Rechnung arbeiten 55 Prozent aller Händler mit einem **Zahlungsanbieter** (Billing-Partner) zusammen, welcher im Hintergrund die Bonitätsprüfung, die Rechnungstellung oder das Inkasso durchführt. Beim «Kauf auf Rechnung» im Schweizer Billing ist die MF Group Marktführerin mit 28 Prozent Nennungen. Es folgen Byjuno mit 11 Prozent und Klarna (Billpay) mit 8 Prozent Onlinehändleranteil. Weitere genutzte Zahlungsanbieter sind Swissbilling (6 Prozent), Availabill und Ideal Payment (je 3 Prozent), Paysafe (4 Prozent) und Ratepay (1 Prozent). 46 Prozent machten keine Angaben oder sie haben anderen Anbieter, etwa Bonitätsprüfer wie CRIF.

Abb. 25: Welche Zahlungsmittel bietet Ihr Onlineshop an?

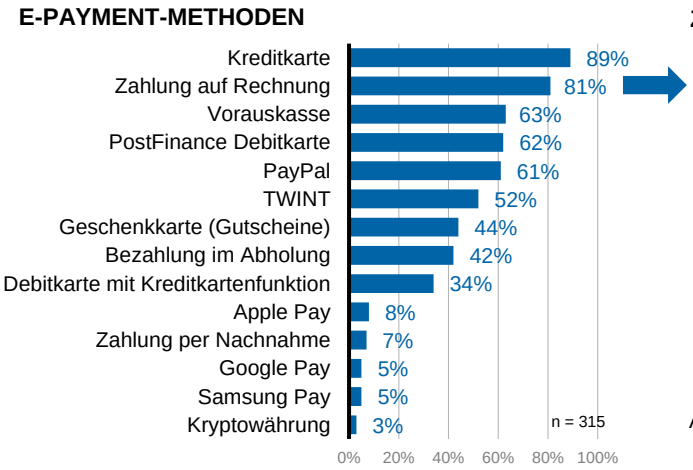
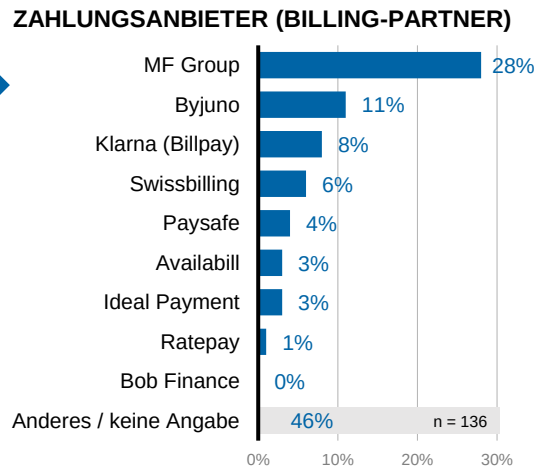


Abb. 26: Mit welchen Zahlungsanbietern arbeiten Sie zusammen?



TWINT ist bei Schweizer Onlinehändlern immer gefragter: 2020 kann man schon in jedem zweiten Onlineshop twinten. 2019 war es noch bei jedem Dritten, 2018 bei jedem Vierten.

4.2. UMSATZWACHSTUM DER ZAHLUNGSMETHODEN

Bei den Bezahlungsmethoden wurden die Onlinehändler befragt, wie stark einzelne Zahlungsmittel hinsichtlich des Umsatzes wachsen. In Abb. 27 zeigt sich, dass der **Umsatzanteil der Rechnung** im Jahr 2019 insgesamt leicht zurückgegangen ist: Bei 5 Prozent sank er stark und bei 21 Prozent leicht. Dagegen konnte der Rechnungsumsatz anteilsmässig bei 15 Prozent zulegen, bei 7 Prozent sogar stark. Ein ganz anderes Bild zeigt sich beim Mobile Payment Anbieter **TWINT** Hier wuchs der Umsatzanteil bei 41 Prozent der Onlinehändler schwach und bei 42 Prozent stark. Nur bei 1 Prozent der Händler ist er jeweils schwach oder stark gesunken.

In der Schweiz macht die Rechnung einen grossen **Anteil der Transaktionen** in Onlineshops aus – gut die Hälfte wie Abb. 29 zeigt. Das heisst, dass jede zweite Bestellung in einem Schweizer Onlineshop **per Rechnung** bezahlt wird. Dieser hohe Wert wird etwas nach oben verzerrt durch die 42 Prozent an B2B-Onlineshops im Sample, wo im Normalfall mit Rechnung bezahlt wird. Die Kreditkarte macht fast ein Drittel der Transaktionen aus, das heisst jede dritte Bestellung wird bei einem Onlinehändler mit einer gängigen Kreditkarte bezahlt. Das Mobile Payment macht 9 Prozent der Transaktionen und die restlichen Bezahlmethoden machen 10 Prozent aus.

Abb. 27: Wie veränderte sich im Jahr 2019 der Umsatzanteil der Rechnung?

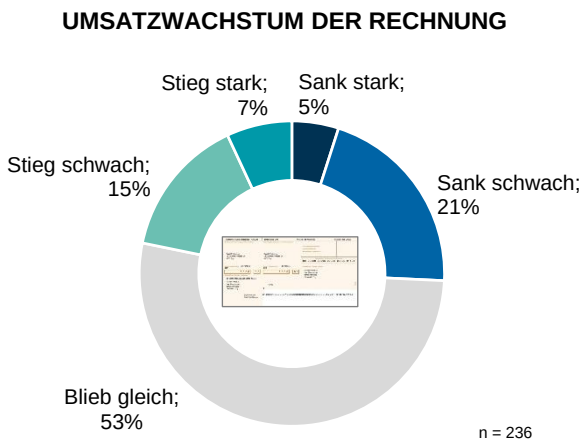


Abb. 28: Wie veränderte sich im Jahr 2019 der Umsatzanteil von TWINT?

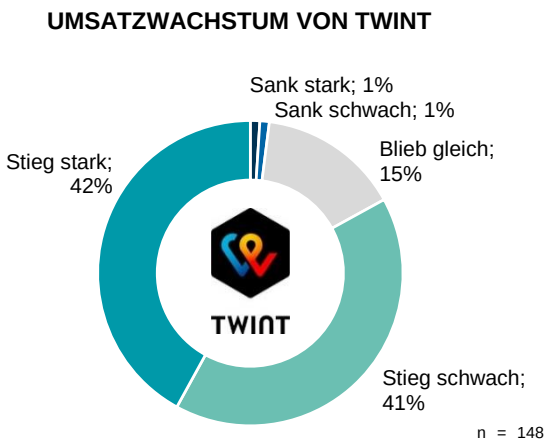
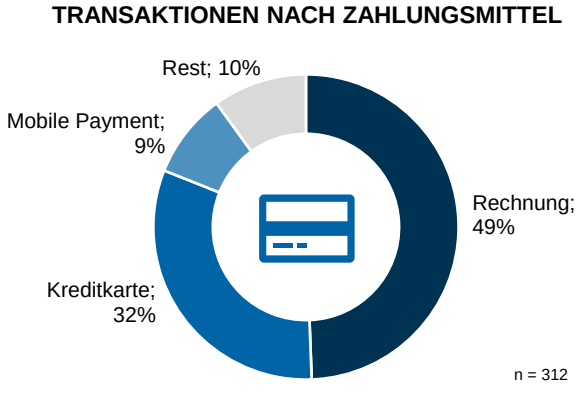


Abb. 29: Wie setzen sich die Anteile an Transaktionen der folgenden Zahlungsmittel zusammen?



Die Rechnung macht bei den meisten Schweizer Onlineshops klar den grössten Anteil aller Transaktionen aus, gefolgt von der Kreditkarte.

4.3. PAYMENT SERVICE PROVIDER

Die 287 Schweizer Onlineshops wurden befragt, mit welchem **Payment-Anbieter** (Payment Service Provider, kurz PSP) sie zusammenarbeiten. In Abb. 30 zeigt sich, dass PayPal mit 47 Prozent der führende Payment-Anbieter ist, gerade bei den kleinen und mittelgrossen Onlinehändlern. An zweiter Stelle steht bei der Zahlungsabwicklung die Lösung PostFinance E-Payment (40 Prozent) und an dritter die Lösung Saferpay von Worldline/SIX Payment Services (27 Prozent). Der Payment-Anbieter Datatrans wurde von 25 Prozent der befragten Onlinehändler genannt und Stripe von 11 Prozent.

Abb. 30: Welche Payment-Anbieter (Payment Service Provider; PSP) nutzen Sie?

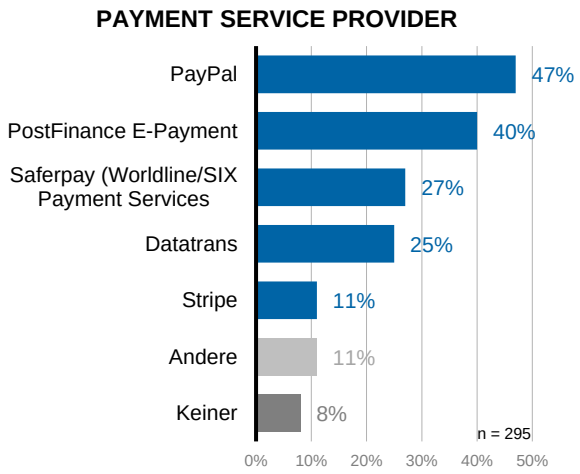
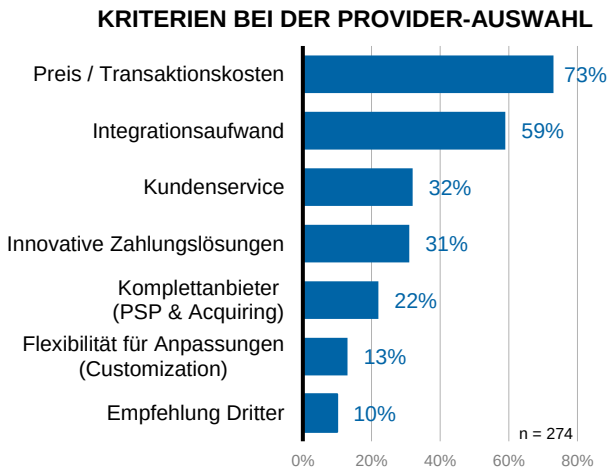


Abb. 31: Was sind Ihre Hauptkriterien zur Auswahl des Payment-Anbieters?



Wie Abb. 30 zeigt, nennt jeder zehnte Befragte im offenen Textfeld einen weiteren, **anderen Payment-Anbieter**. Dabei wurde wallee (vier Nennungen), Adyen (drei Nennungen), Concardis, Clearhouse, Mollie, Payone (früher Innocard), Payrexx, sumup und TWINT (je zwei Nennungen) sowie Heidelpay, KPS Payment, myPOS, Worldpay und Wirecard (je eine Nennung) erwähnt. Offensichtlich gibt es in einem kompetitiven Markt national und international zahlreiche Zahlungsanbieter, welche bei den Schweizer Onlinehändlern zum Einsatz kommen.

Eine weitere Frage an die Onlinehändler beinhaltete, nach welchen Kriterien sie die Payment-Anbieter auswählen (vgl. Abb. 31). Dabei schauen drei Viertel auf den **Preis** beziehungsweise auf die **Transaktionskosten**, die bei der Wahl eines Anbieters anfallen. Der Aufwand der Anbindung respektive die **Integration** der Lösung an den eigenen Onlineshop ist mit 59 Prozent Nennungen ebenfalls ein Hauptkriterium. Für ein Drittel sind guter **Kundenservice** und innovative Zahlungslösungen wichtig. Jeder Fünfte wünscht sich einen **Komplettanbieter** mit Lösungen aus einer Hand, etwa was den PSP oder das Acquiring anbelangt. Für weitere 13 Prozent ist eine **flexible Anpassung** der Lösung an den eigenen Onlineshop (Customization) wichtig und jeder Zehnte folgt bei der Auswahl der **Empfehlung** Dritter, etwa einer involvierten Beratung oder E-Commerce-Agentur.

PayPal, PostFinance, Saferpay von Worldline/SIX Payment Services und Datatrans sind im Schweizer E-Commerce die vier führenden Payment Service Provider.

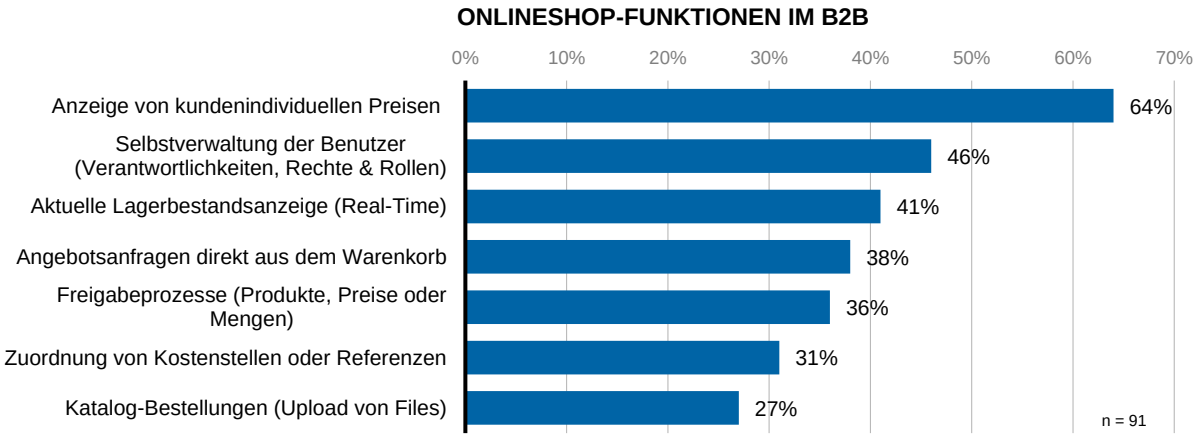
5. E-Commerce im B2B

Dieses Kapitel gibt Einblick in den E-Commerce des Business-to-Business (B2B) in der Schweiz. Durch die B2B-Anbieter konnten Antworten zu den spezifischen Funktionen im Onlineshop, zu den verschiedenen integrierten Systemen, zu den Zielsetzungen des Onlinehandels und zur ökologischen Nachhaltigkeit erhoben werden. Die B2B-Onlinehändler geben zudem Einblicke in ihre Differenzierungsstrategie.

5.1. B2B-FUNKTIONEN

Der vierte und letzte Frageblock der Onlinehändlerbefragung vertiefte den Bereich B2B. Dabei widmete sich eine Frage den B2B-spezifischen **Funktionen** eines Onlineshops. Dabei zeigt Abb. 32, dass zwei Drittel der befragten B2B-Onlineshops **kundenindividuelle Preise** anzeigen. Eine **Selbstverwaltung** der Benutzerinnen und Benutzer, in welcher zum Beispiel individuelle Verantwortlichkeiten, Rechte und Rollen definiert werden, wird ebenfalls von der Hälfte der Onlineshops angeboten. Eine weitere Besonderheit im B2B ist, dass bei zwei von fünf Onlineshops der aktuelle **Lagerbestand** in Echtzeit angezeigt wird, und dass Angebotsanfragen direkt aus dem Warenkorb heraus geschehen. Bei 36 Prozent ist mit der Bestellung ein **Freigabeprozess** verbunden, bei welchem es in Abhängigkeit vom Produkt, Preis und/oder der Menge eine Genehmigung eines Dritten braucht. Die **Zuordnung** der Bestellung zu einer Kostenstelle oder Referenz geschieht bei 31 Prozent der Onlineshops. Rund 27 Prozent bieten ihren B2B-Kundinnen und Kunden die Funktion an, ganze **Katalog-Bestellungen** aufzugeben, bei welcher ein Excel oder andere Dateien in das Onlineshopsystem hochgeladen werden können.

Abb. 32: Welche spezifischen B2B-Funktionen bieten Sie Ihren Kunden im Onlineshop an?

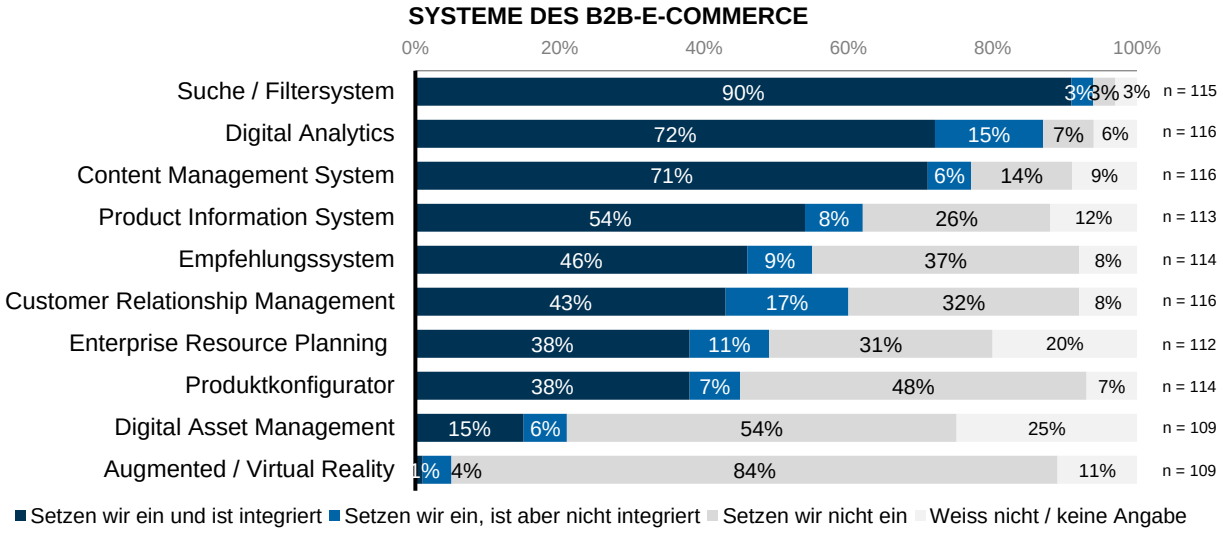


In zwei von drei Onlineshops im Bereich B2B sehen der Kunde und die Kundin individuelle Preise.

5.2. SYSTEME IM B2B

Eine technische Frage vertiefte, welche Systeme im B2B-Digital-Commerce zum Einsatz kommen (vgl. Abb. 33). Dabei zeigte sich, dass fast alle ein **Such- und Filtersystem** einsetzen, wobei es bei neun von zehn integriert ist. Ein **Digital Analytics System**, meistens Google Analytics, zuweilen Adobe Analytics oder Matomo, kommt bei 87 Prozent zum Einsatz und ist bei 72 Prozent etwa durch ein Tag Management System oder Data Layer integriert.

Abb. 33: Welche Systeme setzen Sie ein und welche sind in den Onlineshop integriert?



Drei Viertel der befragten Onlinehändler betreiben neben dem Onlineshop auch ein **Content Management System** (CMS), wobei dies im Normalfall integriert ist. Das heisst, dass die meisten Onlineshops nicht nur Produktinformationen in das Internet stellen, sondern weitere Inhalte und Informationen über das Unternehmen und seine Tätigkeiten. Die Produktinformationen sind bei fast zwei Dritteln der Webshops in einem **Product Information Systems** (PIM) abgelegt, wobei dies typischerweise voll in den Onlineshop integriert ist (bei 54 Prozent der Befragten).

Über die Hälfte der befragten Onlineshops im B2B setzen ein **Empfehlungssystem** (Recommender System) ein, um den Nutzerinnen und Nutzern zusätzliche und/oder ergänzende Produkte beziehungsweise Dienstleistungen vorzuschlagen. Ein integriertes Empfehlungssystem rechnet sich ab einer gewissen Sortimentsgrösse relativ schnell und erhöht nachweislich die Conversion Rate und den Warenkorbwert in einem Onlineshop (vgl. Zumstein & Kotowski 2020).

Ein viel diskutiertes Thema im E-Commerce ist zudem die Anbindung des **Customer Relationship Management** (CRM) an den Onlineshop. Bei gut einem Drittel der Onlinehändler – meistens kleine Unternehmen – ist kein CRM-System vorhanden. Bei 43 Prozent der Befragten B2B-Händlern ist das CRM voll in den Onlineshop integriert, bei 17 Prozent (noch) nicht. Die Anbindung eines **Enterprise Resource Planning** Systems (ERP) ist ebenfalls erfolgskritisch. Die Hälfte der Befragten hat ein ERP im Einsatz, wovon dies bei 38 Prozent auch integriert ist.

Produktkonfiguratoren werden im Marketing und Vertrieb des B2B immer beliebter und werden schon fast in jedem zweiten Onlineshop eingesetzt. Sie dienen im Mass Customization dazu, den Kundinnen und Kunden individualisierte, personalisierte und einzigartige konfigurierte Produkte oder Dienstleistungen zu individuellen Preisen anzubieten. Damit können nicht nur Lead-Daten generiert, sondern (potenzielle) Kunden und Kundinnen bei ihren persönlichen Interessen und Bedürfnissen abgeholt werden. Über 38 Prozent der Unternehmen haben den Mehrwert von Konfiguratoren erkannt und ihn in den Onlineshop integriert.

Mit der wachsenden Anzahl und Komplexität an Inhalten und Produkten nutzt ein Grossteil von Unternehmen ein **Digital Asset Management System** (DAM). Darin sind typischerweise eine grosse Anzahl an Text-, Bild-, Audio- und Video-Dateien gespeichert, welche direkt in ein CMS oder Onlineshopsystem eingespielt werden. In der vorliegenden Umfrage nutzen 21 Prozent der Händler ein solches DAM, wobei es bei 15 Prozent integriert ist. Mit der wachsenden Bedeutung an gutem Content und entsprechenden Medienformaten im digitalen Geschäft dürfte sich dieser Nutzeranteil in den nächsten Jahren weiter erhöhen.

Im B2B Digital Commerce haben sich Anwendungen der **Augmented Reality** (AR) oder **Virtual Reality** (VR) offensichtlich noch nicht durchgesetzt. Erst bei fünf Prozent der Befragten kommt eine AR- oder VR-Lösung zum Einsatz, bei einem Prozent ist sie in das Onlineshopsystem integriert. Beispiel hierfür sind Apps von Möbelhändlern, bei denen man die Möbel in das eigene Wohnzimmer projizieren und gleich online bestellen kann.

Ein grosser Anteil der B2B-Onlineshops hat zahlreiche Systeme wie CMS, PIM, CRM und ERP bereits voll integriert. Bei der Suchfunktion und bei Analytics-Systemen ist die Integration am häufigsten und einfachsten.

5.3. ZIELSETZUNG DES ONLINEVERKAUFS

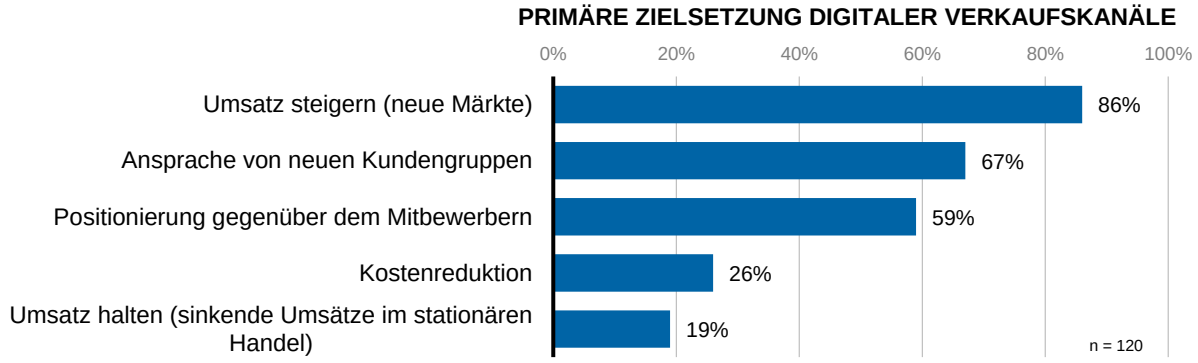
Die Onlinehändler wurden befragt, was ihre primäre Zielsetzung mit dem Einsatz von digitalen Verkaufskanälen ist. Die Daten in Abb. 34 sprechen eine klare Sprache: 86 Prozent wollen in erster Linie ihren **Umsatz steigern**, indem sie etwa neue Märkte erschliessen. Der Onlineshop ist somit Mittel zum Zweck, online Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen und damit Einnahmen zu generieren. Zwei Drittel haben das Ziel, mit digitalen Verkaufskanälen **neue Kundengruppen** anzusprechen. Bei diesen Antworten zur Kundenansprache wird auch offensichtlich, dass digitale Kommunikation, digitales Marketing und digitaler Vertrieb zunehmend verschmelzen.

Ebenfalls stimmen (noch) 60 Prozent der Onlinehändler zu, dass sie sich mit einem Onlineshop gegenüber den **Mitbewerbern differenzieren** können. Je mehr Hersteller und Onlinehändler in den folgenden Monaten und Jahren einen Onlineshop aufschalten, desto schwieriger wird es, sich mit digitalen Verkaufskanälen positionieren, abgrenzen oder hervorheben zu können.

26 Prozent der Befragten stimmen zu, dank digitalen Verkaufskanälen eine **Kostenreduktion** zu erwirken. Zwar lassen sich mit der digitalen Verkauf- und Bestellabwicklung viele Prozesse automatisieren und skalieren, doch offensichtlich ist dies meist nicht eine primäre Zielsetzung von Unternehmen.

Gut 19 Prozent der befragten Omnichannel-Händler versuchen mit dem Onlineshop die **sinkenden Umsätze im stationären Handel** zu kompensieren. Diese Tendenz verstärkt sich seit der Corona-Krise und betrifft den Handel im Bereich B2C, B2B und D2C gleichermassen. Jeder Hersteller und Händler in den meisten Branchen sollte auf die digitalen Vertriebskanäle setzen, wenn ihm die Umsätze im stationären Handel wegbrechen.

Abb. 34: Was ist Ihre primäre Zielsetzung mit dem Einsatz von digitalen Verkaufskanälen?

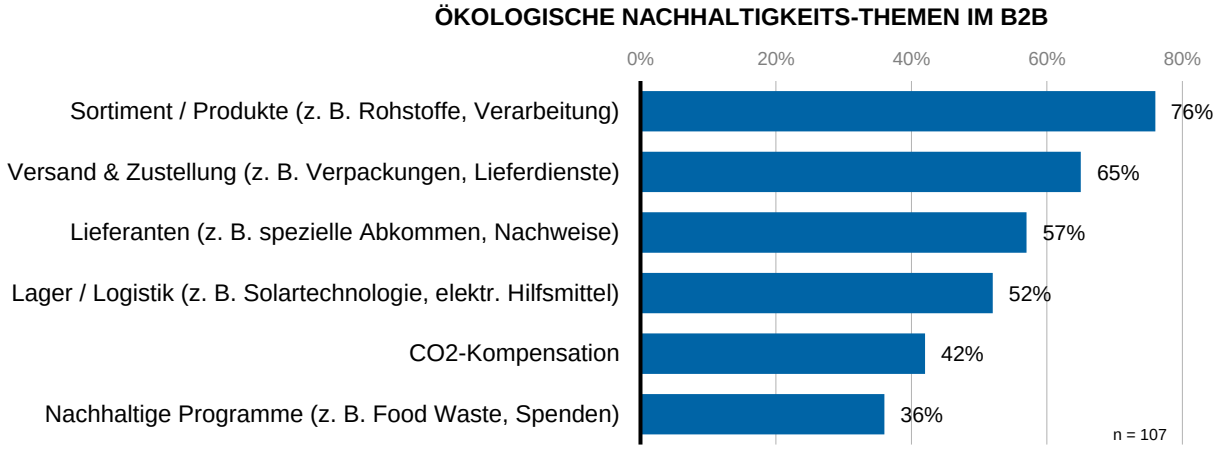


Ein Onlineshop dient vor allem dazu, den Umsatz zu steigern und neue Kundengruppen anzusprechen.

5.4. NACHHALTIGKEIT IM B2B

Auf die Frage, ob die **Nachhaltigkeit** im ökologischen Sinne im Unternehmen ein Thema ist, antworten 88 Prozent der Onlinehändler im B2B mit «Ja» und lediglich 12 Prozent mit «Nein». Auf die Folgefrage, in welchem Bereich die Nachhaltigkeit für sie relevant ist, zeigt Abb. 35 sich folgende Erkenntnisse: Am häufigsten erwähnt werden mit 76 Prozent der Stimmen das **nachhaltige Sortiment und die Produkte** des Onlineshops, etwa was deren Rohstoffe und Verarbeitung anbelangt. Bei mehr als zwei Dritteln ist Nachhaltigkeit bei **Versand und Zustellung** ein Thema, etwa bei Verpackungen oder Lieferdiensten. 57 Prozent der befragten B2B-Unternehmen legen zudem Wert auf eine Geschäftsbeziehung mit **Lieferanten**, denen die Nachhaltigkeit ebenfalls am Herzen liegt, sei es in Bezug auf spezielle Abkommen oder auf Nachweise hinsichtlich nachhaltiger Strukturen, Wertschöpfungsketten und/oder Produkte. Erstaunlicherweise stimmen 52 Prozent der Befragten zu, ein **nachhaltiges Lager** (Solartechnologie auf dem Dach oder elektronische Hilfsmittel) und eine **ökologisch sinnvolle Logistik** zu fördern. Für **nachhaltige Programme**, zum Beispiel gegen den Food Waste oder für Onlinespenden, setzen sich 36 Prozent der Befragten ein und überraschende 42 Prozent sprechen sich für eine **CO^2-Kompensation** aus.

Abb. 35: In welchem Bereich ist Nachhaltigkeit ein Thema?

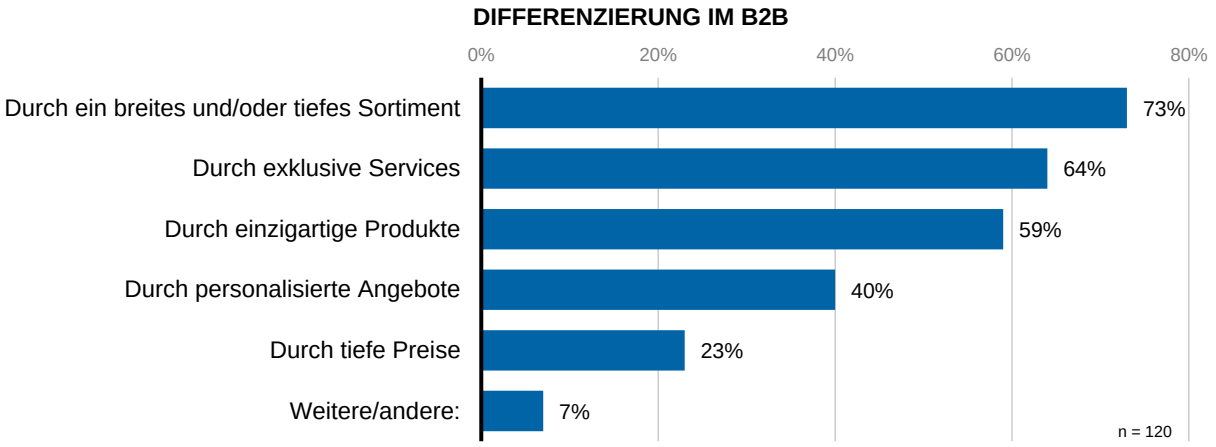


Der Nachhaltigkeitstrend ist auch im B2B angekommen. Die Mehrheit der Onlinehändler legt Wert auf eine ökologische Gestaltung der Sortimente, Verpackungen und Zustellung zum Endkundinnen und -kunden, nachhaltige Lieferantenbeziehungen sowie auf nachhaltige Lager- und Logistiklösungen.

5.5. DIFFERENZIERUNG IM B2B

Die letzte Thematik fokussiert die Frage, wie sich B2B-Onlinehändler gegenüber ihren **Wettbewerbern differenzieren**. Zwei Drittel antworten darauf: durch ein breites und/oder tiefes **Sortiment** (vgl. Abb. 36). Indem für die Kundinnen und Kunden relevante Sortimente (Produktgruppe und Produkte) angeboten und vermarktet werden, kann sich im B2B die Mehrheit der Onlinehändler eine Unique Selling Proposition (USP) erarbeiten. Dies erfordert jedoch eine konsequente Kundenorientierung sowie stetige Weiterentwicklung und Anpassung des eigenen Sortimentes in der Tiefe als auch in der Breite. Gut zwei Drittel der Onlineshopbetreiber differenzieren sich durch **exklusive Services** beziehungsweise Dienstleistungen, was vor allem dann wichtig ist, wenn das Produkt austauschbar und der Preis nicht im tiefen Bereich ist.

Abb. 36: Wie differenzieren Sie sich gegenüber den Wettbewerbern?



Weitere 59 Prozent differenzieren sich im B2B durch **exklusive Produkte oder Dienstleistungen**, welche sonst nirgendwo erhältlich sind. **Personalisierte Angebote** helfen zwei von fünf Händlern oder Herstellern, sich von der Konkurrenz abzuheben oder Kunden und Kundinnen zu akquirieren sowie zu binden. Da im Internet die **Preise** per Mausklick transparent und vergleichbar werden, spielen sie im B2B ebenfalls eine wesentliche Rolle. So versucht jeder vierte Betreiber eines Onlineshops, sich durch die Preise für Produkte und Dienstleistungen – respektive mit der Preis- und Rabattpolitik – von der Konkurrenz zu differenzieren. Die Strategie zur Kosten- und Preisführerschaft ist und bleibt gerade online eine Herausforderung, da es immer nur «einen günstigsten Anbieter» geben kann.

Die Mehrheit der Onlinehändler im B2B differenziert sich von ihren Mitbewerbern über das Sortiment, über exklusive Services oder über einzigartige Produkte.

6. Fazit

6.1. SCHLUSSBEMERKUNGEN

Ziel der Studie war es, die aktuellen Entwicklungen des Schweizer Onlinehandels während der Corona-Krise herauszufinden. Die Befragung von 330 Schweizer Onlineshopbetreibern schuf eine quantitative Datengrundlage, die Auskunft über die aktuelle Situation gibt und aufzeigt, wie es den Onlineshops während respektive nach dem Lockdown ergangen ist und wie sie in die Zukunft blicken. Des Weiteren wurden Erkenntnisse, die die Onlinehändler aus der Krise längerfristig mitnehmen und auf operativer sowie strategischer Ebene umsetzen/beibehalten werden, erhoben. Neben den Ergebnissen zu den Entwicklungen des E-Commerce zu Krisenzeiten umfasst die Studie eine Bestandsaufnahme sowie Insights zu Entwicklungen in den Bereichen Cross Border, E-Payment und B2B im E-Commerce-Business.

E-Commerce zu Krisenzeiten. Der zu beobachtende Boom des E-Commerce zu Krisenzeiten forderte die Onlinehändler auf verschiedenen Ebenen heraus. Bei über 70 Prozent war dies auf Geschäftsführungsebene der Fall sowie bei über der Hälfe in der Beschaffung und im Einkauf. Kurzfristig kam es in einigen Segmenten, wie Garten/DIY, Computer und Zubehör sowie Sportwaren und Lebensmittel zu einem sehr starken Wachstum von über 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Gründe lagen in der Schliessung der stationären Filialen sowie der Anordnung des Bundesrates zu Hause zu bleiben. Dies führte bei 62 Prozent zu Lieferschwierigkeiten. Bei 84 Prozent lag der Ursprung des Problems in der Lieferkette der Händler, wobei es bei Lieferanten zu Lieferschwierigkeiten kam. 73 Prozent führten dies auf den Paketdienstleister zurück, der die Pakete verzögert auslieferte. Längerfristig investieren mehrere Onlinehändler in den Ausbau ihres Onlineshops und der dazugehörigen Infrastruktur, wie angebundene Systeme, Inhalte und Prozesse, den Ausbau der Sortimente und Lager sowie in die digitalen Marketinginstrumente.

Cross Border E-Commerce. Online bestellen kann man von überall auf der Welt ortsunabhängig mit einem Internetzugang. Die Studie zeigt jedoch, dass drei Viertel der befragten Schweizer Onlinehändler dies nicht für sich nutzen und ihre Ware nicht ins Ausland versenden. Genannte Gründe gegen den Export sind zu wenig Know-how, die Wettbewerbssituation im Ausland oder, dass der Export nicht Teil der Unternehmensstrategie ist. Weil die Schweiz nicht zum Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) oder zur Europäischen Union (EU) gehört, stellen die komplexen Formalitäten eine sehr hohe Hürde für den Export dar.
Lediglich ein Drittel zieht den Export ins Ausland in den nächsten Jahren in Betracht. Diejenigen Händler, die dies tun, versenden nicht aus externen oder eigenen Lagern im Ausland, sondern direkt aus der Schweiz heraus. Die grössten Herausforderungen beim Cross Border-Versand sind dabei der Zoll, unter anderem Zolldokumente, unbekannte Zölle und die damit verbundenen Kosten und ausländische Mehrwertsteuer (Abrechnung, Rückforderung bei Retouren und steuerliche Registrierungen). Wünschenswerte Lösungen für die Händler wären unter anderem eine Gleichbehandlung zwischen der Schweiz und der EU, einheitliche Regelung, schlankere Einzelverzollung oder auch automatisierte Verzollung.

E-Payment im E-Commerce. Die aktuellen Entwicklungen bei der Bezahlung in Schweizer Onlineshops zeigen bei den Zahlungsmitteln, dass Rechnung und Kreditkarte weiterhin am häufigsten angeboten werden. Mobile Zahlungsmethoden sind im Trend, der Umsatz von TWINT ist bei 83 Prozent der Onlinehändler gestiegen, bei 42 Prozent davon sogar stark. Beim Rechnungsprozess arbeitet die Hälfte der Onlinehändler mit Billing Partnern zusammen, 28 Prozent tun dies mit MF Group. Fast die Hälfte arbeitet mit dem Payment Service Provider (PSP) PayPal zusammen, gefolgt von PostFinance E-Payment und Saferpay (Worldline/SIX Payment Services). Die Top drei der meistgenannten Kriterien bei der Payment-Provider-Auswahl sind der Preis beziehungsweise Transaktionskosten, Integrationsaufwand und Kundenservice, dicht gefolgt von innovativen Zahlungslösungen. Im Schweizer Online-Payment-Bereich ist eine leichte Verschiebung zu beobachten von klassischen Zahlungsmethoden hin zu rein bargeldlosen Bezahlmöglichkeiten. Die Schweizer Gewohnheiten und Eigenheiten bei Onlinezahlungsmöglichkeiten, wie etwa der Kauf auf Rechnung, sollten weiterhin verfolgt werden.

E-Commerce im B2B. Durch die Studie wurden weitere Daten zum E-Commerce des Business-to-Business (B2B) in der Schweiz erhoben. B2B-Onineshops benötigen teilweise andere Funktionen als B2C-Onlineshops. Die Anzeige von kundenindividuellen Preisen wird bereits von zwei Dritteln der Shops angeboten, gefolgt von der Funktion zur Selbstverwaltung der Benutzer (z. B. Verantwortlichkeiten, Rechte und Rollen) von 46 Prozent und 41 Prozent zeigen aktuelle Lagerbestandsanzeigen in Echtzeit. Die verwendeten Funktionen und Eigenschaften können als Teil der Customer-Relationship-Management-Strategie eingesetzt werden. 90 Prozent der B2B-Onlinehändler haben ein Such- beziehungsweise Filtersystem im Einsatz und im Onlineshop integriert. Digital Analytics und Content Management System sind jeweils bei über 70 Prozent integriert. Mehr als die Hälfte der Onlineshops verfügt über ein Product Information System. Prioritäre Zielsetzung der digitalen Verkaufskanäle ist, den Umsatz zu steigern, indem etwa neue Märkte erschlossen werden. Auch die Ansprache von neuen Kundengruppen und die Positionierung gegenüber den Mitbewerbern gelten als primäre Ziele. Der ökologische Nachhaltigkeitsaspekt ist auch im B2B wichtig, besonders zeigt sich dies im Sortiment und bei den Produkten (z. B. Rohstoffe, Verarbeitung) sowie im Versand und bei der Zustellung (z. B. Verpackungen und Lieferdienste). Des Weiteren legen die Onlinehändler auch Wert auf Geschäftsbeziehungen mit Lieferanten, die auf eine nachhaltige Geschäftstätigkeit achten. Im B2B-E-Commerce liegt der strategische Fokus der Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern mehrheitlich auf einem breiten und/oder tiefem Sortiment, in exklusiven Services gefolgt von einzigartigen Produkten.

Als wichtigstes **Fazit** der Studie gilt die Feststellung, dass E-Commerce durch die aktuellen Umstände erneut einen positiven Wachstumsschub erhalten hat, der gemäss 82 Prozent der Onlinehändler nachhaltig sein wird. Die Geschehnisse am Markt sollten von Onlinehändlern weiter beobachtet und erkennbare Veränderungen antizipiert werden. Als Erfolgskriterium wird auch das nahtlose Bewirtschaften und Nutzen der Synergien zwischen Off- und Onlinemarketing- sowie Vertriebskanälen angesehen. Gemäss dem Omnichannel Readiness Index 2020 haben 60 Prozent der Unternehmen die Zuständigkeiten von stationärem Handel und E-Commerce getrennt, bereits 52 Prozent beschäftigen einen Omnichannel-Verantwortlichen (ORI, 2020).

6.2. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN AN ONLINEHÄNDLER

Aus den Ergebnissen der Onlinehändlerbefragung 2020 können für Onlineshopbetreiber folgende neun Handlungsempfehlungen abgeleitet werden (vgl. Tab. 4).

1. **Geschäftsführung**: Kommunikation ist bereits im regulären Betrieb essenziell, in Krisenzeiten unabdingbar. Eine direkte, intensive und transparente Kommunikation mit den Mitarbeitenden sowie kurze, schnelle Kommunikationswege schaffen Klarheit und Effizienz. Unternehmen die ihre Prozesse stabil aufgestellt haben, stellen sicher, dass die Abläufe auch digital und remote im Home-Office einwandfrei funktionieren. Krisenzeiten stellen Unternehmen vor finanzielle Unsicherheiten und Kosten. Unternehmen sollten daher in der Lage sein, kurzfristig und flexibel ihre Budgetierung sowie das Kostenmanagement anzupassen. Durch eine gelungene Sortimentspolitik, einzigartige Produkte und/oder exklusive Dienstleistungen kann sich ein Unternehmen in Krisenzeiten gegenüber der Konkurrenz differenzieren.

2. **Beschaffung*:*** Im Zuge der Globalisierung sind viele Wertschöpfungsketten eng und international verflochten und Unternehmen pflegen Lieferanten- und Partnernetzwerke nicht nur in der eigenen Region. In der Krise hat sich gezeigt, dass es von Vorteil ist, eine Mehrzahl an Lieferanten zu haben, um Risiken und Lieferschwierigkeiten zu reduzieren. Eine ausgewogene Auswahl von internationalen, nationalen und regionalen Lieferanten wird empfohlen, um Abhängigkeiten in der Beschaffung zu reduzieren. Es ist ebenso empfehlenswert, das Lieferanten- und Partnerportfolio regelmässig zu prüfen, zu pflegen und gegebenenfalls zu überarbeiten.

3. **Vertrieb**: Wer sein Geschäft über verschiedene Offline- und Onlinevertriebskanäle breit abgestützt hat und mehrere digitale Vertriebskanäle bewirtschaftet, reduziert das Risiko und die Abhängigkeit von einem Kanal. Unter den digitalen Vertriebskanälen sollten besonders eigene Onlineshops, digitale Marktplätze, Plattformen und Apps im Fokus stehen. Traditionelle, stationäre Händler sollten schnellstmöglich einen eigenen Webshop implementieren. Und Omnichannel-Händler müssen ihre (tiefen) Onlineumsatzanteile erhöhen, um vom wachsenden E-Commerce zu profitieren und die Umsatzrückgänge im stationären Handel zu kompensieren.

CRIF
Together to the next level

Ihr Partner für Rechnungskauf
www.crif.ch | esales@crif.com

4. **Onlineshop**: Durch die Einführung oder Weiterentwicklung (Systeme, Inhalte, Prozesse) eines eigenen Onlineshops können Abhängigkeiten reduziert und es kann schneller und flexibler auf Änderungen in der Nachfrage reagiert werden. Dies zum Beispiel auch im Zusammenhang mit der Abstimmung und Erweiterung der Sortimente und der Anpassung an die veränderten Kundenbedürfnisse und das Nutzungsverhalten.

5. **Marketing:** Durch die Verlagerung des Offline-Marketing-Budgets zum digitalen Marketing sollte sichergestellt werden, dass ein passender Marketingmix, vor allem mit den digitalen Marketinginstrumenten, bewirtschaftet wird. Mit einem gut aufgestellten und kompetenten Digital-Marketing-Team sind auch in Krisenzeiten Agilität und schnelle Anpassung der Marketingmassnahmen gewährleistet. Diese Digital-Marketing-Kompetenzen können eigene Mitarbeitende haben oder die Unternehmen lagern sie extern an Agenturen aus.

6. **Informationstechnik (IT):** Durch die sich ständig verändernden Nutzungsverhalten und Bedürfnisse sollte ein flexibles und erweiterbares Onlineshopsystem im Einsatz sein. Als Teil des Omnichannelmanagements sind der Einsatz und die Integration von CMS-, PIM, CRM- & ERP-Systemen in das Onlineshopsystem empfehlenswert. Zudem sollten die IT-Systeme skalierbar sein und eine hohe Performance des Onlineshops sowie die angebundenen Systeme sollten jederzeit sichergestellt werden können. Eine kostengünstige und einfach zu integrierende Bezahllösung gilt als weiteres Erfolgskriterium.

7. **Organisation und Mitarbeitende:** Um im E-Commerce erfolgreich zu sein, reichen funktionierende Prozesse und IT nicht aus. Flexible und agile Teams in den verschiedenen Bereichen, inkl. Einkauf, Verkauf, Marketing, IT und Vertrieb sind essenziell für ein optimal aufgestelltes Digital Business. Durch die Ermöglichung von Home-Office, das Anbieten von Webinaren und digitalen Beratungen sowie die Durchführung von digitalen Schulungen und Weiterbildungen fördern die Motivation und das Know-how der Mitarbeitenden. Es empfiehlt sich, das Personal – wo möglich und sinnvoll – gezielt digital einzubinden und gegebenenfalls für das digitale Geschäft umzuschulen und fortlaufend weiterzubilden.

8. **Lager:** Die Studie zeigt, dass durch die aktuelle Krise die Gestaltung skalierbarer Lagerkapazitäten und Lagerflächen wichtige Kriterien im E-Commerce Geschäft sind. Viele Händler spürten die Abhängigkeit von Lieferanten in mangelnden Lagerbeständen, worauf mit Erhöhung von Lagermengen entgegengewirkt werden kann. Einige Onlinehändler haben auch kurzfristig ihre personellen Ressourcen verschoben und Mitarbeitende aus anderen Bereichen im Lager eingesetzt. Dies erfordert Flexibilität beim Personaleinsatz und kann effizienter sein als kurzfristige, externe Personalrekrutierung.

9. **Logistik:** Die Verschiebung vom stationären Einkauf hin zum reinen Onlineshopping hat zu Lieferschwierigkeiten und Logistikengpässen geführt. Durch mehrere vollintegrierte Postdienstleister sowie einem skalierbaren und kompetenten Logistik Team können solche Herausforderungen gemeistert werden.

6.3. CHECKLISTE: MANAGEMENT DES ONLINEGESCHÄFT ZU KRISENZEITEN

Worauf Onlinehändler achten sollten, damit das Geschäft auch zu Krisenzeiten gut aufgestellt ist, zeigt die folgende Checkliste in Tab. 4. Diese 32 Handlungsempfehlungen wurden auf Basis der Studienresultate für die Praxis des Onlinehandels abgeleitet und sind nicht als abschliessend zu betrachten.

Die Autorin und der Autor wünschen den Onlinehändlern viel Erfolg bei der Umsetzung ihrer Massnahmen und bei der Weiterentwicklung ihres Onlinegeschäfts. Über Feedback, Ergänzungen und Kritik zu den vorliegenden Forschungsresultaten würden sie sich sehr freuen. Gerne stehen sie auch zu Fragen zur Verfügung und sind offen für Input für die Onlinehändlerbefragung 2021.

Tab. 4: Checkliste: So stellen Sie Ihr Onlinegeschäft zu Krisenzeiten optimal auf

Bereich	Empfehlungen
Geschäfts-führung	1. Direkte und intensive **Kommunikation** mit den Mitarbeitenden 2. Kurze und schnelle **Kommunikationswege** 3. Stabile **Prozesse**, die auch digital/remote funktionieren 4. Flexible **Budgetierung** und Kostenmanagement 5. Einzigartige **Sortimentspolitik** 6. Exklusive **Dienstleistungen** und einzigartige Produkte
Beschaf-fung	7. Erweiterung und Optimierung der **Lieferketten** 8. Mehrzahl an **Lieferanten**, um Risiken von Lieferschwierigkeiten zu reduzieren 9. Internationale, nationale und regionale Lieferanten, um die **Abhängigkeit** zu reduzieren
Vertrieb	10. Mehrere **digitale Vertriebskanäle** (eigene Onlineshops, digitale Marktplätze, Plattformen, Apps) für mehr Absatz 11. Breit abgestützte **Vertriebskanäle** (nicht nur stationäre) zur Reduktion des Risikos
Online-shop	12. Einführung / Weiterentwicklung eines eigenen **Onlineshops** (Systeme, Inhalte, Prozesse) 13. Erweiterung der **Sortimente** und Anpassung an die veränderten Kundenbedürfnisse
Marketing	14. Verlagerung des Offline-Marketing-Budgets zum **Digital Marketing** 15. Passender Marketingmix, vor allem mit **digitalen Marketinginstrumenten** 16. Fokus auf Instrumente des **Performance Marketing** mit dem Ziel des Abverkaufs 17. Gut aufgestelltes und kompetentes **Digital-Marketing-Team** 18. Agilität und schnelle Anpassungen der **Marketingmassnahmen**
IT	19. Flexibles und erweiterbares **Onlineshopsystem** 20. Skalierbare **IT-Systeme** und hohe Performance 21. Einsatz und **Integration** von CMS-, PIM-, CRM- & ERP-Systemen in das Onlineshopsystem 22. Kostengünstige und einfach zu integrierende **Bezahlungslösungen**
Organi-sation	23. Flexible und **agile Teams**, inklusive Einkauf, Verkauf, Marketing, Analytics und IT 24. Ermöglichung von **Home-Office** 25. Angebot von **Webinaren** und digitalen Beratungen 26. Durchführung von **digitalen Schulungen** und Weiterbildungen 27. Verschiebung und Umschulung von **Personal** von offline zu online
Lager	28. Gestaltung skalierbarer **Lagerkapazitäten** und Lagerflächen 29. Erhöhung der **Lagermengen** 30. Flexibilität beim **Personaleinsatz** im Lager
Logistik	31. Mehrere vollintegrierte **Postdienstleister** 32. Skalierbares und kompetentes **Logistik-Team**

Literaturverzeichnis

Quellenangaben:

Bernet ZHAW Studie (2018). *Social Media Schweiz 2018*, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Institut für Angewandte Medienwissenschaften. Abgerufen von https://bernet.ch/studie/bernet-zhaw-studie-social-media-schweiz-2018.

Carpathia (2020). *Digital Commerce Schweiz 2020 – Die umsatzstärksten Onlineshops und digitale Vertriebs-Plattformen*, Zürich: Carpathia. Abgerufen von https://blog.carpathia.ch/poster2020/

EHI Retail Institute (2019a). *E-Commerce-Markt Deutschland 2019*. Abgerufen von http://www.ehi.org/de/studien/e-commerce-markt-deutschland-2019.

EHI Retail Institute (2019b). *E-Commerce-Markt Österreich/Schweiz 2019*. Abgerufen von http://www.ehi-shop.de/de/handelsthemen/e-commerce/studie-e-commerce-markt-oesterreich-schweiz-2019.

Khusainova, G. (2020). *Shopify Has A Plan For E-Commerce Domination And It Just Might Work*, New York: Forbes Media, 21.05.2020. Abgerufen von https://www.forbes.com/sites/gulnazkhusainova/2020/05/21/shopify-has-a-plan-for-e-commerce-domination-and-it-just-might-work/#695dd6f658d1.

Graf, A., Schneider, H. (2019). *Das E-Commerce Buch: Marktanalysen, Geschäftsmodelle, Strategien*, 3. Auflage. dfv, Frankfurt, 2019.

Hämmerli, A. (2020). *Schweiz im Ausnahmezustand: Wir brauchen Arbeitskräfte für die Logistik*. Galaxus, Abgerufen von https://www.galaxus.ch/de/page/schweiz-im-ausnahmezustand-wir-brauchen-arbeitskraefte-fuer-die-logistik-15767.

Handelsverband.swiss (2020). *Fokusbefragung VSV-Mitglieder*, Handelsverband.swiss (ehemals VSV). Abgerufen von http://www.vsv-versandhandel.ch/wp-content/uploads/2020/05/Online-und-Versandhandelsmarkt-Schweiz-2019-f%C3%BCr-Medien-1.pdf.

Heierli, R., Furchheim, P., Hannich, F., Rüeger, B., Crowden, C. B., Fuchs, R., Suvada, A., Müller, S., Klaas, M., Bächler, J., Kotowski, W., Barth, L., Stallone, V., Dietrich, D., Caleta, M. (2019). *Komplexität und Dynamik im Marketing, Swiss Marketing Leadership Studie 2019*, Winterthur: ZHAW. Abgerufen von http://www.zhaw.ch/de/sml/institute-zentren/imm/forschung-und-beratung/studien/studien-marketing-management.

Heinemann, G. (2020a). *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im E-Commerce*, 11. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Heinemann, G. (2020b). *B2B eCommerce – Grundlagen, Geschäftsmodelle und Best Pratices im Business-to-Business Online-Handel*, Wiesbaden: Springer Gabler.

HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich (2019). *Onlineshopping im Ausland bei Schweizerinnen und Schweizern immer beliebter*. Zürich: HWZ. Abgerufen von https://fh-hwz.ch/news/onlineshopping-im-ausland-bei-schweizerinnen-und-schweizern-immer-beliebter/.

Institut für Handel IFH (2019). *Branchenreport Onlinehandel*. Köln: IFZ. Abgerufen von http://www.ifhshop.de/studien/e-commerce.

IGEM Interessengemeinschaft elektronische Medien (2020). *IGEM-digiMONITOR 2020. Die repräsentative Studie zur digitalen Schweiz*. Abgerufen von https://www.igem.ch/download/Factsheet-IGEM-digiMONITOR-2020.pdf.

Kollewe, T., Keukert, M. (2016). *Praxiswissen E-Commerce – Das Handbuch für den erfolgreichen Online-Shop*, 2. Auflage, Köln: O'Reilly.

Kollmann, T. (2019). *E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy*, 7. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Kreutzer, R. (2018). *Praxisorientiertes Online-Marketing: Konzepte – Instrumente – Checklisten*, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Minetti, M. (2020). *Brack-Lager in Willisau am Anschlag: Wir haben allein diese Woche 50 neue Mitarbeiter eingestellt*, Luzerner Zeitung, 20.03.2020. Abgerufen von https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/brack-lager-in-willisau-am-anschlag-wir-haben-allein-diese-woche-50-neue-mitarbeiter-eingestellt-ld.1205977.

ORI Omnichannel Readiness Index (2020). *Der Omnichannel Readiness Index für den Schweizer Detailhandel – 2.0*, Bern: Verband Schweizer Versandhändler. Abgerufen von http://www.vsv-versandhandel.ch/wp-content/uploads/2020/05/ORI-CH-2020_Gesamtbericht_DE_Final.pdf.

Post (2019). *So tickt der Schweizer Onlinehandel*, Bern: Die Schweizerische Post. Abgerufen von https://e-commerce.post.ch/onlinehandel-2019/de/.

Randler, S. (2020). *Neue Studie legt nahe, warum der Online-Handel langfristig von Corona profitiert*. neuhandeln.de. 14.08.2020. Abgerufen von https://neuhandeln.de/neue-studie-legt-nahe-warum-der-online-handel-langfristig-von-corona-profitiert/.

Rudolph, Th., Kleinlercher, K., Neumüller, K., Klink, B. (2019). *Der Schweizer Online Handel Internetnutzung Schweiz 2019*, St. Gallen: HSG. Abgerufen von https://www.handelsliteratur-hsg.ch/studien/details/#cc-m-product-11569276697.

SWA/ASA Schweizer Werbe-Auftraggeberverband (2020). *SWA-Umfrage zum Ausblick im Werbemarkt 2020*. Zürich SWA/ASA: Abgerufen von http://www.swa-asa.ch/de/publikationen/SWA_Umfrage_Ausblick_Werbemarkt2020_compressed.pdf.

Stahl, E., Wittmann, G., Krabichler, Th., Breitschaft, M. (2015). *E-Commerce-Leitfaden*, 3. Auflage, Regensburg: ibi. Abgerufen von http://www.ecommerce-leitfaden.de/studien/item/e-commerce-leitfaden-3-auflage.

Wölfle, R., Leimstoll, U. (2020). *E-Commerce-Report Schweiz 2020 – Digitalisierung im Vertrieb an Konsumenten. Eine qualitative Studie aus Sicht der Anbieter*, Basel: FHNW. Abgerufen von https://www.e-commerce-report.ch.

Y&R Wunderman (2019). *Y&R Wunderman E-Commerce Studie 2019*. Zürich: Y&R. Abgerufen von http://www.slideshare.net/yr-group/yr-wunderman-ecommerce-studie-2019.

Zumstein, D., Kotowski, W. (2020). Success Factors of E-Commerce – Drivers of the Conversion Rate and Basket Value, In: *18th International Conference e-Society 2020*, IADIS, Sofia, pp. 43–50.

Zumstein, D., Steigerwald, A. (2018). *Schweizer Onlinehändlerbefragung 2018 – Digital Commerce. Eine Studie der Hochschule Luzern*. Luzern: HSLU. Abgerufen von https://www.hslu.ch/-/media/campus/common/files/dokumente/w/ikm/forschung/hslu-ohb-broschuere-web.pdf.

Zumstein, D., Steigerwald, A. (2019). *Onlinehändlerbefragung 2019 – Chancen und Herausforderungen im Vertrieb und Marketing von Schweizer Onlineshops. Eine Studie des Instituts für Marketing Management*. Winterthur: ZHAW. Abgerufen von https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/18746/5/Onlinehaendlerbefragung_2019.pdf.

Weitere Studien im Bereich Digital Commerce und Digital Marketing:

- Die **Bernet ZHAW Studie** untersucht das Engagement von Schweizer Unternehmen, Behörden und Non-Profit-Organisationen auf Social Media, inklusive Social Media Advertising (Bernet ZHAW Studie 2018).
- Der jährlich publizierte «**E-Commerce-Report**» der FHNW ist qualitativer Natur und basiert auf Interviews mit E-Commerce-Verantwortlichen von marktprägenden Schweizer Unternehmen (Wölfe & Leimstoll 2020).
- Auf **Ecommerce WIKI** werden diverse Studien publiziert, u. a. der Switzerland European B2C E-Commerce Report 2016, bei dem die Netcomm Suisse mitwirkte (Ecommerce WIKI 2018).
- Das **Einzelhandel Institut** in Köln (EHI Retail Institute) publiziert verschiedene Studien, u. a. zum «E-Commerce-Markt Deutschland» (EHI 2019a) und «E-Commerce-Markt Österreich/Schweiz 2018» (EHI 2019b).
- Das **IBI Research der Universität Regensburg** veröffentlicht den «eCommerce Leitfaden» (Stahl et al. 2015) und weitere E-Commerce-Studien wie z. B. «Data-Analytics im E-Commerce» (Diener et al. 2019).
- Das **Institut für Handel in Köln** (IFH) publiziert diverse Studien zum Digital Business, etwa den Branchenreport Onlinehandel (IFH 2019).
- Die **Internetstudie der Universität St. Gallen** (HSG) befragt zweijährlich Konsumentinnen und Konsumenten zum Online-Shopping (Rudolph et al. 2017, 2019).
- Das **Stimmungsbarometer** der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) analysiert im Auftrag der Post CH AG jährlich die Nachfragesicht der Konsumentinnen und Konsumenten (HWZ 2019).
- Der **Verband Schweizer Versandhändler** (VSV), neu Handelsverband swiss, befragt zusammen mit dem Markforschungsunternehmen GfK und der Schweizerischen Post regelmässig das E-Commerce-Wachstum (Handelsverband swiss 2020). Zusammen mit Google und mindtake den Omnichannel Readiness Index ermittelt der Verband den Reifegrad von Schweizer Omnichannel-Anbieter (ORI 2020).
- Die Unternehmensberatung **Carpathia** ermittelt in Zusammenarbeit mit einem Expertenpanel jährlich die Umsätze der grössten Schweizer Onlineshops und publiziert diese auf ihrem Blog.
- **Wunderman Thompsen** veröffentlichte (früher unter dem Namen Futurecom und Y&R Wunderman) die E-Commerce-Studie 2018, wobei 2'000 Personen aus der Schweiz befragt wurden (Y&R Wunderman 2019).

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: E-Commerce-Wachstum in der Schweiz 7
Abb. 2: Welche Art von Geschäftsbeziehungen unterstützt Ihr Onlineshop? (Mehrfachnennungen möglich) 8
Abb. 3: Wie gross war 2019 der Umsatz Ihres Onlineshops?
Abb. 4: Wie viele Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) arbeiten für Ihren Onlineshop (inkl. Marketing, Logistik, IT)? 9
Abb. 5: Über welche Vertriebskanäle (Bestellkanäle) verkaufen Sie? 11
Abb. 6: Wie veränderte sich die Anzahl Bestellungen zur Zeit des Lockdowns im Vorjahrvergleich? 12
Abb. 8: Was denken Sie, sind Gründe, warum Ihr eShop zur Zeit der Corona-Krise mehr Bestellungen hat(te)? 14
Abb. 9: Warum denken Sie hat(te) Ihr Onlineshop zur Zeit der Corona-Krise weniger Bestellungen als üblich? 15
Abb. 10: Hatten Sie Lieferschwierigkeiten aufgrund des aktuellen Bestellanstiegs? 15
Abb. 11: Warum hatten Sie Lieferschwierigkeiten? 16
Abb. 12: In welchem Bereich fordert(e) Sie die Corona-Krise besonders heraus? 17
Abb. 13: Word Cloud auf die Frage «Was forderte Sie bei der Geschäftsführung besonders heraus»? 18
Abb. 14: Word Cloud auf die Frage «Welche Probleme bei der Bearbeitung der Bestellungen hatten Sie»? 19
Abb. 15: Word Cloud auf die Frage: «Welche Massnahmen haben Sie in der Corona-Krise umgesetzt?» 21
Abb. 16: Word Cloud auf die Frage: «Was haben Sie strategisch aus der Corona-Krise gelernt? 24
Abb. 17: Erwarten Sie nach der Corona-Krise einen nachhaltig höheren Anteil an Onlinebestellungen? 26
Abb. 18: Versenden Sie die E-Shop-Produkte ins Ausland?
Abb. 19: Wie versenden Sie Ihre Ware zu Ihren ausländischen Kunden und Kundinnen? 27
Abb. 20: Welches sind Ihre Herausforderungen im Cross Border E-Commerce? 29
Abb. 21: Warum versenden Sie Ihre Produkte nicht ins Ausland?
Abb. 22: Planen Sie, ins Ausland zu verkaufen? 30
Abb. 23: Word Cloud auf die Frage: «Warum versenden Sie Ihre Produkte nicht ins Ausland?» 30
Abb. 24: Word Cloud auf die Frage: «Wenn Sie ins Ausland verkaufen, wie würden Sie versenden?» 31
Abb. 25: Welche Zahlungsmittel bietet Ihr Onlineshop an?
Abb. 26: Mit welchen Zahlungsanbietern arbeiten Sie zusammen? 32
Abb. 27: Wie veränderte sich im Jahr 2019 der Umsatzanteil der Rechnung?
Abb. 28: Wie veränderte sich im Jahr 2019 der Umsatzanteil von TWINT? 33
Abb. 29: Wie setzen sich die Anteile an Transaktionen der folgenden Zahlungsmittel zusammen? 33
Abb. 30: Welche Payment-Anbieter (Payment Service Provider; PSP) nutzen Sie?
Abb. 31: Was sind Ihre Hauptkriterien zur Auswahl des Payment-Anbieters? 34
Abb. 32: Welche spezifischen B2B-Funktionen bieten Sie Ihren Kunden und Kundinnen im Onlineshop an? 35
Abb. 33: Welche Systeme setzen Sie ein und welche sind in den Onlineshop integriert? 36
Abb. 34: Was ist Ihre primäre Zielsetzung mit dem Einsatz von digitalen Verkaufskanälen? 37
Abb. 35: In welchem Bereich ist Nachhaltigkeit ein Thema? 38
Abb. 36: Wie differenzieren Sie sich gegenüber den Wettbewerbern? 39

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Anzahl weitere genannte Produkte und Produktgruppen, die im Lockdown stark gewachsen sind 13
Tab. 2: Die 10 wichtigsten kurz- und mittelfristigen E-Commerce-Massnahmen 12
Tab. 3: Die zehn am häufigsten genannten langfristigen Investitionen 25
Tab. 4: Checkliste: So stellen Sie Ihr Onlinegeschäft zu Krisenzeiten optimal auf 44

Autoren

Darius Zumstein

Dr. Darius Zumstein (Master of Arts in Management) ist seit Oktober 2018 Dozent und Senior Researcher am Institut für Marketing Management IMM der ZHAW. Er doziert zu Digital Commerce, Marketing sowie Analytics und leitet die CAS Digital Sales & Marketing in B2B und CAS Digital Commerce.

Zuvor arbeitete er von 2014 bis 2019 am Institut für Kommunikation und Marketing (IKM) an der Hochschule Luzern und leitete dort die CAS Online Shop and Sales Management, CAS Vertriebsmanagement und CAS Digital Analytics in Marketing. Zudem unterrichtet(e) er zu vielen Themen im Digital Commerce und Digital Marketing in verschiedenen Masterprogrammen.

Von 2016 bis 2018 war Darius Zumstein Digital Analytics Consultant bei der Raiffeisen Schweiz und von 2013 bis 2016 leitete er das Team Digital Analytics & Data Management bei der Sanitas Krankenversicherung. Zuvor arbeitete er als Berater für Unternehmen wie BMW, Scout24 und für Kabel Deutschland. Von 2007 bis 2011 war er Forschungsassistent der Information Systems Research Group an der Universität Fribourg, wo er im Bereich E-Business & E-Commerce lehrte sowie zu Web Analytics promovierte.

Mehr Informationen unter: www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/zumd

Kontakt für Anfragen, weitere Analysen und für Folgeprojekte:
darius.zumstein@zhaw.ch

Carmen Oswald

Carmen Oswald ist seit Ende 2019 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Management IMM der ZHAW. Sie arbeitet bei der Fachstelle Strategisches Kundenbeziehungsmanagement und unterstützt in Forschungs- und Beratungsprojekten mit Schwerpunkt CRM und E-Commerce. Zudem engagiert sie sich in der Lehre in Marketing Grundlagen in den Bachelorstudiengängen.

Zuvor war sie im Marketing und im Accounting bei Morf Bautreuhand AG sowie als Junior Consultant bei der Marketingagentur GLA United in Baar tätig. Sie hat an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften den Bachelor in General Management und den Master of Science – Major Marketing abgeschlossen.

Mehr Informationen unter: www.zhaw.ch/de/ueber-uns/person/oswl

Kontakt: carmen.oswald@zhaw.ch

Forschungspartner

Worldline/SIX Payment Services

Worldline ist der europäische Marktführer im Bereich Zahlungsverkehrs- und Transaktionsdienstleistungen. Das Leistungsportfolio von Worldline umfasst das nationale wie internationale Commercial Acquiring (Akzeptanz von Kartenzahlungen) für den stationären Handel ebenso wie im Online-Business, die hochsichere Abwicklung von Zahlungsverkehrstransaktionen für Banken und Finanzinstitute sowie Transaktionsdienstleistungen im Bereich E-Ticketing. In der Schweiz gehört SIX Payment Services seit Ende 2018 zu Worldline und bietet massgeschneiderte Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette des bargeldlosen Zahlungsverkehrs.

Als Platin Partner des IMM und Anbieter von Zahlungslösungen unterstützt Worldline/SIX Payment Services aktiv den Wandel im E-Payment.

Mehr Informationen unter: www.six-payment-services.com

Asendia Schweiz

Asendia Schweiz, eine Abteilung der Schweizerischen Post, unterstützt Schweizer Unternehmen im Cross Border E-Commerce. Asendia Schweiz verantwortet den Import und Export von Briefen und Waren bis 2 Kilogramm und bietet international tätigen Geschäftskunden standardisierte und speziell individuelle internationale E-Commerce Logistiklösungen an.

Mehr Informationen unter: https://ecommerce.asendia.ch

GARAIO AG – simply different

Seit ihrer Gründung 1994 hat sich das Schweizer Unternehmen GARAIO zu einem führenden Softwarehaus entwickelt. Lange bevor die Digitalisierung einen dominanten Platz in den Agenden der Unternehmensführer eingenommen hat, durfte GARAIO für Geschäftskunden digitalisieren. Hervorragende Digitalisierungslösungen machen die Unternehmen für ihre Kunden einzigartig. Das ist der Massstab für die Lösungen von GARAIO.

Als Silber Partner des IMM unterstützt GARAIO die Forschung und Weiterbildung im Bereich B2B E-Commerce.

Mehr Informationen unter: www.garaio.com

CRIF

CRIF AG ist in der Schweiz die führende Anbieterin von Wirtschaftsinformationen. Als Silber Partnerin des IMM bietet sie ihren Kundinnen und Kunden zuverlässige Daten zu Personen und Firmen und optimiert die Check-out-Prozesse mittels Identifikation, Bonitätsprüfung, Zahlungsmittelsteuerung und Betrugsprävention. Online-Händler können die Produkte direkt im Webshop integrieren und diese nach Wunsch modular zu einer Gesamtlösung ausbauen.

Mehr Informationen unter: www.crif.ch

Bildungspartner

Carpathia

Carpathia entwickelt seit fast 20 Jahren Strategien, Konzepte und Expertisen zu digitalen Geschäfts- und Vertriebskonzepten und antizipiert Transformationsdynamiken – neutral und unabhängig.

Mehr Informationen unter: https://carpathia.ch

Handelsverband.swiss

Der Handelsverband.swiss vereint 350 Händler, welche in der Schweiz rund CHF 17 Mia. Umsatz realisieren, davon CHF 7 Mia. online und CHF 10 Mia. stationär. Die Mitglieder betreiben über 380 Onlineshops und versenden 55 Mio. Pakete in der Schweiz.

Der Verband organisiert regelmässig Informationsveranstaltungen und Erfahrungsaustausch, versendet Newsletter mit aktuellen Informationen rund um den Handel und stellt Standardvorlagen (AGB, Datenschutz) für Online Shop Betreiber zur Verfügung. Von A wie Abderhalden Drogerie bis Z wie Zweifel Pomy-Chips sind kleine Händler aber auch Hersteller mit einem Ziel vereint: sich für die neue, digitale Handelswelt in der Schweiz zu engagieren und diesen Wandel als Chance wahrzunehmen.

Mehr Informationen unter: https://handelsverband.swiss

Aioma

Aioma entwickelt personalisierte Omnichannelerlebnisse für E-Commerce: Onlineshops, Produktplattformen, Marktplätze und transaktionsorientierte Anwendungen der Marketing Automation.

Mehr Informationen unter: www.aioma.com

Profity

Profity ist ein Netzwerk von E-Commerce-Unternehmen.

Jeder teilnehmende Onlineshop vermarktet nach einem, in seinem Shop erfolgreich abgeschlossenen Verkauf, die Angebote der anderen Partnershops. Auf diese Weise profitieren Sie mit Ihrem Onlineshop vom Traffic vieler hundert anderer Shops.

Mehr Informationen unter: www.profity.ch

Brack.ch Business

Brack.ch Business ist führender B2B-Händler für Betriebsmittel in der Schweiz und beliefert über 57'000 Geschäftskunden und -kundinnen.

Mehr Informationen unter: www.brack.ch/business

Weiterbildungsangebote

CAS Digital Sales & Marketing in B2B

Endlich eine Weiterbildung nur für Mitarbeitende im B2B: Die Inhalte werden in zwei Modulen vermittelt.

Modul 1 – Omnichannel-Vertrieb im B2B:
- Marktentwicklung und Trends im B2B
- Infrastrukturen im B2B
- Omnichannel-Vertrieb im B2B
- E-Commerce im B2B
- Konzeption von Onlineshops
- Organisation und Change Management

Modul 2 – Marketing im B2B:
- Kommunikation und Social Media im B2B
- Marketing und Digital Marketing im B2B
- Produkte und Services im B2B
- Customer Management und Services
- Analytics im B2B und Marketing Automation
- B2B Digital Best Practices Day mit zwölf Vorträgen von erfahrenen Profis

Kursstart im August 2021. Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.zhaw.ch/imm/casb2b

CAS Digital Commerce

Praxisorientierte, wissenschaftlich fundierte Fachausbildung im Bereich digitaler Verkauf. Die Inhalte werden in zwei Modulen vermittelt.

Modul 1 – Digital Commerce:
- Entwicklung des Onlinehandels und der (inter-)nationalen Märkte
- Technologische Entwicklungen, Trends und Anwendungen
- Strategieentwicklung und Geschäftsmodelle im Digital Business
- Strategien und Konzepte des Digital Commerce
- Social Commerce, Voice Commerce und IoT
- Omnichannel und Shop Management
- Mobile und Social Commerce sowie Digitale Services

Modul 2 – Onlineshops:
- Erstellung und Präsentation von Produktinformationen
- Analyse und Optimierung des Warenkorb- und Bestellprozesses
- ePayment und Zahlungsmethoden
- Usability und UX von Onlineshops
- Logistik und Distribution
- Cross Border-Management
- Shop und Digital Analytics

Kursstart im März 2021. Mehr Informationen und Anmeldung unter: www.zhaw.ch/imm/casdc

School of Management and Law

ZHAW School of Management and Law
Theaterstrasse 17
Postfach
8400 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

AACSB ACCREDITED

swissuniversities